Laura Vanderkam

168 de ore

Ai mai mult timp decât crezi

Antidotul „trăitului numai pentru weekend“.

Marc & Amy Vachon

LAURA VANDERKAM este jurnalistă, speaker și autoarea mai multor cărți despre gestionarea timpului și productivitate, printre care volumul *Off the Clock* (*Renunță la ceas*, Curtea Veche Publishing, 2021). Articolele sale au apărut în *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *The Huffington Post* și *Scientific American*.

Discursul său TED din 2016, cu titlul „How to gain control of your free time", are peste șapte milioane de vizualizări.

Este coprezentatoare, alături de Sarah Hart-Unger, a podcastului *Best of Both Worlds*.

Locuiește lângă Philadelphia, împreună cu soțul și cei cinci copii. Mai multe informații despre activitatea ei, precum și blogul personal, pot fi găsite pe lauravanderkam.com.

EDITH NEGULICI este absolventă a Facultății de Teatru din cadrul UNATC și are o diplomă de masterat în jurnalism și științele comunicării. Din 2015, traduce piese de teatru și cărți de artă teatrală, medicină, dezvoltare personală, spiritualitate și psihologie.

Laura Vanderkam

168 de ore

Ai mai mult timp decât crezi

Traducere din engleză de
EDITH NEGULICI

CURTEA VECHE

Cuprins

Prefață

Introducere

Partea I: Cele 168 de ore ale tale

1 • Mitul crizei de timp

2 • Competențele tale de bază

Partea a-II-a: La muncă

3 • Locul de muncă potrivit

4 • Controlează-ți programul

5 • Anatomia succesului în carieră

Partea a-III-a: Acasă

6 • Noua economie domestică

7 • Nu-ți spăla singur rufele

8 • O viață împlinită

Partea a-IV-a: 168 de ore, de la o zi la alta

9 • Munca asiduă pentru a avea totul

Mulțumiri

Pentru Michael, Jasper și Sam

Prefață

Să scrii o carte reprezintă un risc. În calitate de scriitor, îți pui cap la cap argumentele, apoi le trimiți în lume, nesigur de modul în care vor fi primite. Astfel, sunt încântată pentru faptul că un răspuns frecvent pe care l-am primit la câteva luni după ce *168 de ore* a ajuns pe rafturile librăriilor poate fi rezumat în această replică, venită din partea unui cititor din clubul cărţilor de afaceri al cotidianului *Miami Herald*: „Acest volum mi-a schimbat viaţa cu totul!"

Sunt extrem de mulțumită de această reacție, deoarece nu am început un proces îndelungat de cercetare și documentare pentru scrierea acestei cărți cu gândul că voi concepe un ghid motivațional sau chiar un manifest în privința gestionării timpului. Zona mea de interes a fost schimbarea modului în care oamenii (în special părinții) și-au petrecut timpul în ultimele decenii. Dar, uneori, materialul capătă o viață proprie. Iniţial, i-am rugat pe oameni să-și consemneze activităţile într-un jurnal, doar pentru a putea trage concluzii asupra tiparelor de utilizare a timpului. Dar odată ce suficient de mulți oameni au denumit

experiența „revelatoare“, am înțeles adevărul acelui vechi principiu al fizicii conform căruia actul de a observa ceva modifică obiectul observat[1]. Consemnarea activităţilor într-un jurnal ne învață că avem mai mult timp decât ne-am fi imaginat vreodată. Sau, așa cum scria o cititoare: „Când am început să citesc *168 de ore*, lucram 16 ore pe zi. Dormeam 6 ore pe noapte.“ Apoi a început să-și consemneze toate activităţile în jurnal și iată ce a conștientizat: „Zile de lucru de câte 16 ore? Mie îmi păreau mai degrabă de 6 ore.“ În plus, „dormeam între 7 și 8 ore“. În descrierea acestei revelații, cititoarea mi-a declarat că nu am scris deloc o carte despre managementul timpului. „Este mai degrabă o carte de genul «trezește-te și deschide ochii, fraiere!»“

Uneori, adevărul este reconfortant. Vestea bună este că el ne și eliberează. Odată ce vedem cât timp avem cu adevărat, începem să înțelegem că managementul timpului nu înseamnă doar câștigarea a cinci minute în plus, poate prin rezolvarea în mare viteză a treburilor pe care le avem de făcut. Adevăratul management al timpului înseamnă să ne umplem viețile cu lucruri care merită să fie acolo.

Din întreaga carte, concluzia care a avut cel mai mare impact asupra oamenilor a fost invitaţia mea de a schimba modul în care vorbim despre timp. Un cititor afirma:

„Simpla înlocuire a cuvintelor «Nu am timp pentru asta» cu «Asta nu este o prioritate pentru mine» mi-a transformat complet modul în care îmi organizez viaţa. De fapt, felul în care trăiesc.“ Oameni care își pierdeau mult timp lipiți de ecranele telefoanelor sau mergând la ședinţe la care nu era nevoie să participe au înţeles că lipsa unei vieți personale este, uneori, o alegere. Ca un corolar al acestui principiu, la rândul meu, am fost încurajată de e-mailurile primite de la părinți care au înțeles că viața nu trebuie să se încheie atunci când ai copii. O proaspătă mamă, bibliotecară, scria: „Eram supărată mai ales pe oamenii care îmi spuneau că nu voi mai avea timp să citesc.“ Cartea *168 de ore* a ajutat-o să-și dea seama că, dacă vrea să citească, poate să citească. La fel, dacă vrea cu adevărat să facă yoga, să creeze un album de familie sau să se ocupe de oricare dintre celelalte hobbyuri, poate să-și rezerve timp și pentru aceste activităţi. Sigur, ar fi nevoie de mai mult efort, dar planificarea din timp reprezintă o bună modalitate de a te asigura că lucrurile se rezolvă. Cartea „m-a ajutat foarte mult, pentru că am folosit într-adevăr principiile despre care ai scris“, mi-a mărturisit ea.

Te anunț cu bucurie că și eu le folosesc în mare măsură. Uneori ne obișnuim cu propriile sfaturi. Ocupată cu lansarea unei cărți, noile oportunități profesionale,

îngrijirea unui nou-născut și a unui preșcolar, anul în care am terminat de scris *168 de ore* ar fi putut fi haotic. Totuși, pe măsură ce mi-am completat jurnalul pe parcursul acestui an și am abordat cu succes „Lista celor 100 de visuri“, am învățat că, da, există suficient timp în cele 168 de ore ale mele pentru a-mi construi viața pe care mi-o doresc. M-am distrat mai mult cu cei mici deoarece m-am gândit mai mult la modul în care ne petrecem timpul împreună și am început să limitez dimensiunea listelor cu lucruri pe care le aveam de făcut la serviciu, astfel încât să fac doar munca pe care o consider importantă.

Prin urmare, chiar dacă familia și responsabilitățile mele s-au extins, nu mă simt mult mai ocupată decât înainte. Asta le spun oamenilor care cred că îi îndemn pe cititori să comprime câte o activitate în fiecare minut. (Bine, mai întâi trebuie să recunosc că am încetat să mai practic poziţia „scândura“ din yoga în timp ce așteptam ca mâncarea să se încălzească în cuptorul cu microunde – cu toții avem uneori tendința de a ne relua proastele obiceiuri.) Cu puțin timp înainte de publicarea cărții *168 de ore*, o prietenă care s-a întors la facultate să studieze limba engleză mi-a trimis o copie a poeziei lui John Keats „Ode on Indolence“, considerând-o „contrapunctul“ tuturor acestor discuții despre gestionarea timpului.

Keats creează o imagine memorabilă a întinderii „pe patul răcoros al ierbii în floare“, fără să faci absolut nimic. Într-o lume în care ne gândim la noi înșine ca fiind în criză de timp, o asemenea „dulce indolență“ sună destul de atractiv.

Dar, desigur, Keats a trăit înainte de era electronică. În zilele noastre, când avem o oră liberă pentru a ne relaxa întinși pe iarbă, cei mai mulți dintre noi preferăm să ne uităm la televizor, să ne verificăm e-mailul sau să aruncăm o privire pe Facebook. Și apoi ne plângem că nu avem timp de gândire. În lumea actuală, în care suntem distrași de dispozitivele electronice și de aplicațiile de socializare, chiar și pentru organizarea timpului liber avem nevoie de disciplină.

Din fericire, la fel ca toate activitățile, trăirea intenționată devine și ea mai ușoară de-a lungul timpului. Le sunt recunoscătoare tuturor cititorilor care au hotărât să mi se alăture în acest proces, fiind dispuși să gândească diferit cu privire la mentalitatea „ocupat, ocupat, ocupat“ pe care o adoptăm pentru a evita să ne întrebăm ce ne-ar plăcea să facem cu adevărat cu timpul și cu viața noastră. S-ar putea ca într-o zi anume să nu găsim echilibrul potrivit. Dar în ansamblul celor 168 de ore dintr-o săptămână putem face loc pentru tot ceea ce contează cu adevărat. Sper că această carte îți va răsplăti în curând investiția orelor pe care le petreci

citind-o sau, dacă o citești în timp ce ești blocat într-un aeroport, sper că escala ta de șapte ore nu va fi, până la urmă, o pierdere totală de timp.

Introducere

Marți, 14 iulie 2009, a fost o zi bună.
Am deschis ușa apartamentului în jurul orei 7 dimineața și am găsit în fața ușii ziarul financiar *The Wall Street Journal*, cu articolele mele publicate. Jasper, fiul meu în vârstă de 2 ani, s-a trezit cam pe la aceeași oră. Ne-am jucat cu un puzzle și am luat micul-dejun înainte de a-l pune în cărucior la ora 8 și a ne plimba în lumina blândă a soarelui până la grădiniță, aflată la două străzi distanță. Următoarele 4 ore mi le-am petrecut scriind. Apoi am pedalat 45 de minute pe bicicleta medicinală, citind o carte pe care trebuia să o revizuiesc, pentru a profita la maximum de acel timp. După aceea, am mai scris încă 3 ore. Am făcut niște pachețele cu gustări pentru Jasper și l-am luat de la grădiniță la puțin timp după ora 16:00, intenționând să-l duc la Muzeul de Artă Modernă, la o expoziție despre care citisem. Din păcate, muzeul era închis, ca în fiecare marți, așa că a trebuit să ne reorganizăm, să cumpăr un covrig de la un vânzător ambulant și să admirăm „arta" mai realistă a forfotei de pe Fifth Avenue. Cel puțin, pe traseu am găsit noua pereche de

adidași de care avea nevoie. Am ajuns acasă la 17:30 și ne-am jucat până când a venit bona, o oră mai târziu. Apoi am pornit spre Brooklyn pentru a conduce ședința de planificare pe termen lung pentru Young New Yorkers' Chorus, a cărui președintă sunt. Membrii consiliului au discutat despre cum să aducem muzică nouă pe piață, cum să ne perfecţionăm stilul de interpretare și cum să-i facem pe oameni să se simtă ca acasă în acest oraș grandios. M-am întors acasă și am petrecut 45 de minute vorbind cu soțul meu, Michael, despre proiectele noastre și despre eventualele nume pentru cel de-al doilea fiu al nostru, care urma să se nască peste două luni. Până în momentul în care m-am dus la culcare, fusese o zi de aproximativ 17 ore, cu 8 ore petrecute lucrând (dintre care 0,75 ore de mișcare), 4 ore de interacţiune cu familia, 3 ore dedicate activităţii de voluntariat, iar între ele am mai realizat diverse lucruri și deplasări.

A fost o zi plină, lipsită de dezastre, dar și de realizări spectaculoase. Și atunci, de ce a fost „bună"?

S-a scris mult despre viața bună – ce înseamnă să fii fericit sau să ai succes, cel puțin în mintea noastră, și cum ajung oamenii să fie astfel. Sunt și eu un discipol al acestor cărţi, la fel de mult ca oricine altcineva, și întotdeauna am fost atrasă de poveștile oamenilor cărora le place ceea ce

fac, au vieţi împlinite și planuri mărețe. În calitate de jurnalistă, am intervievat mulți astfel de oameni și deseori visez cu ochii deschiși la ceea ce aș vrea să obţin și eu de la viaţă.

De-a lungul timpului, aceste visuri au căpătat o anumită formă și substanță. Încă din copilărie mi-am dorit să fiu scriitoare. Și am vrut să fiu și mamă. Crescând în apropierea lanurilor de porumb din Indiana, mi-am dorit să locuiesc într-un oraș mare măcar pentru o vreme, când eram suficient de tânără cât să nu mă deranjeze zgomotul. Îmi place muzica și îmi place să ajut la crearea de lucruri noi, fie ele cântece sau cărți. Mă bucur că am sănătate și energie.

Dar toate aceste lucruri sunt abstracțiuni. Toate sunt idei la care oamenii se gândesc în fraze precum „când voi fi mare“, „într-o zi“, sau în sens larg, ca identități și valori ale noastre.

Însă acum câțiva ani, mi-am dat seama de un lucru: în timp ce ne gândim la vieţile noastre în teorii mărețe, o viață se trăiește, de fapt, în ore. Dacă vrei să fii scriitor, trebuie să dedici ore întregi așezării cuvintelor în pagină. Pentru a fi un părinte atent, trebuie să petreci timp cu copilul tău, să-l înveţi că, deși îi plac pantofii noi pe care și i-a ales, trebuie să și-i dea jos pentru ca tu să-i poți plăti. O căsnicie solidă necesită conversație, intimitate și concentrarea pe proiectele de

familie. Dacă vrei să cânţi bine într-un cor, trebuie să vii la repetiții și să exersezi individual, pe lângă stabilirea obiectivelor și participarea la îndatoririle administrative. Dacă vrei să fii sănătos, trebuie să faci mișcare și să dormi suficient. Pe scurt, dacă vrei să faci ceva sau să devii cineva – și vrei să excelezi în ceea ce faci –, este nevoie de *timp*.

Ceea ce a făcut ca acea zi de marți să fie o zi bună a fost numărul semnificativ de ore pe care le-am petrecut ocupându-mă de lucruri care țin de obiectivele mele de viață. De exemplu, am vrut să fiu scriitoare și sunt. Acestei activităţi i-am dedicat mult timp din viaţa mea.

Ziua de 14 iulie a fost, desigur, o zi de 24 de ore și majoritatea dintre noi așa suntem obișnuiți să ne gândim la timpul nostru: în intervale de 24 de ore. Dar pe măsură ce meditam la întrebarea cum vreau să-mi trăiesc viața, am ajuns să cred că este mai util să gândim în termeni de „24/7“, o expresie de care oamenilor nu le pasă prea mult, dar și pe care adesea o exagerează. Sunt 168 de ore într-o săptămână. Marțea mea ocupată a fost o zi bună, dar la fel a fost și duminica mea relaxată, petrecută în tihnă mergând la biserică, plimbându-mă timp de 2 ore prin Central Park și – da – lucrând 4 ore în timp ce Jasper a ațipit în timpul zilei și apoi seara, după ce s-a culcat. Din punctul

meu de vedere, orice lucru pe care îl faci o dată pe săptămână este suficient de des ca să fie important pentru tine, fie că este vorba despre mersul la biserică, o ședinţă de gândire strategică la serviciu, masa de duminică împreună cu părinții sau antrenamentul de fotbal. Ciclul săptămânal de 168 de ore este îndeajuns de mare pentru a oferi o imagine reală a vieții noastre. Anii și deceniile sunt alcătuite dintr-un mozaic de modele repetitive de câte 168 de ore. Da, există loc pentru hazard și mozaicul va evolua în timp, dar a acorda sau nu atenție modelului reprezintă tot o alegere. În mare măsură, adevărata imagine a vieții noastre va fi o consecinţă a felului în care ne planificăm programul de activităţi.

Această carte este despre modul în care diferiți oameni își petrec cele 168 de ore pe care le avem cu toții pe săptămână. Despre unde se duce cu adevărat timpul și despre cum reușim să-l folosim mai bine. Despre a ne folosi orele pentru a ne concentra asupra a ceea ce facem cel mai bine în carierele noastre și acasă, astfel încât să ne ducem viaţa profesională la următorul nivel, investind în același timp și în viața personală.

Am vrut să scriu această carte din mai multe motive. În primul rând, în ciuda permanentului mit cultural al crizei de timp – un mit care de multe ori se adresează

femeilor ca mine, mame care lucrează și au copii mici –, eu nu mă simt ca și cum aș rămâne tot timpul în urmă. Aș fi prima care ar recunoaște că viața mea este extrem de privilegiată, lucru pe care sunt sigură că unii dintre cei care citesc această carte vor fi încântaţi să îl sublinieze. Dar știu că nu sunt singura care simte astfel. Unii dintre cei mai ocupați, cei mai de succes oameni pe care i-am intervievat vreodată mi-au spus că, dacă și-ar dori, ar putea înghesui în vieţile lor și mai mult. Să consideri că viaţa este compusă din intervale de câte 168 de ore reprezintă o schimbare utilă de paradigmă, pentru că – spre deosebire de zilele ocazionale ale săptămânii când suntem în criză de timp – intervalele bine planificate de 168 de ore sunt suficient de mari pentru a se adapta slujbei cu normă întreagă, implicării intense în viaţa de familie, timpului liber revigorant, somnului corespunzător și oricărui alt lucru care contează cu adevărat.

Desigur, există și un element politic în acest portret al timpului. Am scris această carte pentru bărbați și femei. Pentru părinți, pentru persoane care nu sunt părinți și pentru cei care nu vor să fie niciodată părinți. Este pentru oameni cu tot felul de obiective, cariere și interese. Totuși, sunt deosebit de alarmată de faptul că atât de multe tinere strălucite din generația mea cred că nu pot îmbina cariera cu maternitatea și viața

personală în orele pe care le alocă universul, fără să se simtă obosite, nedormite și trase în zece direcții deodată. Din când în când, experții și bloggerii se alarmează din cauza unor sondaje care par să arate acest lucru. În septembrie 2005, Louise Story a anunțat pe prima pagină a cotidianului *The New York Times*[2] că multe studente de la Yale plănuiau să își reducă activitatea profesională sau chiar să nu mai lucreze deloc după ce deveneau mame. După cum spunea o studentă: „Mama mea mi-a spus întotdeauna că nu poți fi cea mai bună femeie de carieră și cea mai bună mamă în același timp." Concluzia? Trebuie să alegi.

La fel, Amy Sennett[3], studentă la Universitatea Princeton, a făcut un sondaj printre colegele din promoţia 2006 pentru lucrarea ei de licenţă și a constatat că femeile continuau să creadă că „a fi o femeie cu o carieră de succes și a fi o mamă bună se exclud reciproc". Aproximativ 62% dintre femei au văzut un potențial conflict între carieră și creșterea copiilor, spre deosebire de doar 33% dintre bărbați care considerau același lucru. Dintre femeile care au văzut un asemenea conflict, majoritatea plănuiau să lucreze cu jumătate de normă, iar o altă proporție ridicată plănuia să lucreze „secvențial" – adică să-și ia câțiva ani liberi și apoi să revină în câmpul muncii. Câteva tinere credeau că este posibil să îmbine

cariera și maternitatea, dar aveau idei clare despre alte lucruri la care trebuie să renunțe. După cum i-a declarat o studentă la istorie lui Sennett: „Am de gând să nu dorm niciodată."

Aceste previziuni cumplite erau cu siguranță în mintea mea când am decis să fac ceva neobișnuit pentru obiectivele unei profesioniste urbane și absolvente de universitate din Ivy League și să rămân însărcinată pentru prima dată la vârsta de 27 de ani. Nu voi susține că a deveni mamă a fost în întregime o viaţă în roz sau că locuinţa mea a fost o scenă de fericire conjugală. Cu toate acestea, maternitatea nu mi-a distrus cariera, iar munca mea nu m-a distras de la faptul că ador să fiu mamă, în special în acele momente în care văd o altă ființă umană descoperind lumea – acele momente pe care universul ţi le acordă din belșug atunci când alegi să fii atent. Dimpotrivă, combinația dintre muncă și maternitate mi-a oferit mai multe lucruri despre care să scriu.

Unul dintre aceste lucruri a fost folosirea timpului. Nu la multă vreme după ce m-am întors din ceea ce se numește concediu de maternitate, atunci când lucrezi pe cont propriu, am descoperit American Time Use Survey[4] și cercetările fascinante de la Universitatea din Maryland și de pretutindeni despre modul în care oamenii – mame și taţi, în special – își petrec de fapt timpul. Am

început să scriu despre aceste descoperiri în articolele mele din cotidianul *USA Today*, într-o miniserie de nouă părţi pentru site-ul de știri *The Huffington Post* despre „Competenţele de bază ale mamelor“, în reportaje pentru *Doublethink* și pentru publicația *Culture 11*, acum defunctă, în eseuri pentru pagina „Taste“ a ziarului financiar *The Wall Street Journal* și ca scriitoare invitată pe blogul „Motherlode“ al Lisei Belkin, aparţinând cotidianului *The New York Times*. Cu cât am studiat mai mult modul de utilizare a timpului și am vorbit cu oameni care fac lucruri extraordinare cu viețile lor, cu atât mai mult am ajuns să înţeleg că această noțiune sumbră de exclusivitate reciprocă între muncă și familie se bazează pe idei înșelătoare despre modul în care oamenii își petrec timpul cu familia în prezent și modul cum și-l petreceau în trecut.

Pe de altă parte, vreau să demistific puţin și noţiunea de „muncă“. Am pus „muncă“ între ghilimele pentru că, după ce am studiat modul în care oamenii își petrec timpul, cred că anumite presupuneri răspândite (și egoiste) despre modul în care lucrăm astăzi sunt la fel de greșite ca presupunerile noastre despre modul în care trăiau oamenii în anii 1950: presupunem că toţi suntem suprasolicitați, la fel cum presupunem că toată lumea trăia ca Ozzie și Harriet[5]. În realitate, niciuna dintre aceste percepții nu

este adevărată. Majoritatea oamenilor care susțin că sunt suprasolicitaţi de fapt muncesc mai puțin decât își imaginează, iar multe dintre modalităţile în care lucrează sunt extrem de ineficiente. A denumi o activitate „muncă“ nu o face importantă sau necesară. Unul dintre scopurile acestei cărţi este să-i determine pe oameni să-și analizeze timpul investit în toate domeniile vieţii și să afirme: „Nu m-am gândit la asta până acum.“

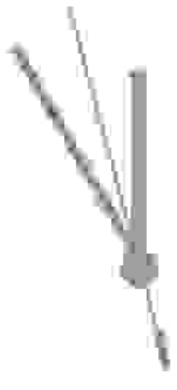
Există și alte modalităţi în care *168 de ore* nu își propune să fie asemenea multor cărți de autoajutorare sau de management al timpului. Nu am abordat acest subiect ca un guru al eficienţei, ci ca jurnalistă interesată de felul în care își construiesc viața oamenii fericiți și de succes. Mă interesează în mod deosebit felul în care oamenii obișnuiți reușesc să aibă viețile pe care și le doresc și ce putem învăța din cele mai bune practici ale lor. Există o mulțime de cărți despre sfaturile directorilor executivi sau ale vedetelor pentru a obține succesul, publicate în Fortune 500[6]. Însă eu sunt mai interesată de statutul femeii obișnuite, care – fără a avea avantajul celebrităţii, al averii ieșite din comun sau al mulțimii de asistenți personali – conduce o mică afacere de succes, participă la maratoane și are o familie numeroasă și fericită.

Ca un corolar al acestui principiu, viața reală este adesea dezordonată, dar nu cred că trebuie să plecați urechea la cei care susțin că doar am inventat personaje complexe pentru a demonstra că metodele mele au funcționat. Toţi oamenii din această carte sunt reali. Toţi sunt adevăraţi, cu numele lor adevărate și cu poveștile lor adevărate. Consider că notele oferă sprijin pentru faptele sau studiile citate. Deși am adăugat materiale interactive la sfârșitul majorității capitolelor, nu pot promite trucuri de 5 minute care să îți schimbe complet viața. Cu siguranță, viața fiecăruia dintre noi poate beneficia de adaptări rapide, dar pentru a profita la maximum de cele 168 de ore ale tale e nevoie de disciplină într-o lume haotică. Să citești literatură în timp ce faci naveta spre un serviciu care nu îți place te va face să te simți cumva mai împlinit; în schimb, să ai locul de muncă potrivit te va face să te simți incredibil. Să ieși la o plimbare de 10 minute îți va ridica moralul; a-ţi dedica 4 ore din fiecare 168 maratonului de anul viitor îți va schimba starea de sănătate.

În cele din urmă, *168 de ore* este diferită de multe alte cărţi de management al afacerii și al vieții prin faptul că – deși apar în poveste – nu susțin că scriu dintr-o poziție de autoritate, prezentându-ţi povestea vieţii mele ca pe una de mare succes. Nu scriu această carte pentru a transmite

înțelepciunea acumulată într-o viaţă. Cea mai mare parte a acestui manuscris a fost elaborată când aveam 30 de ani. Viața mea este, cu siguranţă, un proiect în curs de desfășurare. Nu cred că fac un lucru rău prin faptul că pun piesele laolaltă. Totuși, am învățat multe pe parcursul acestui proces. Am încercat să pun în aplicare aceste descoperiri în propriile planuri; cartea *168 de ore* este, cel puțin parţial, despre acea călătorie în care încercăm cu toţii să avem mai multe zile de marți bune. Și zile de luni. Și zile de sâmbătă. Și toate celelalte zile ale săptămânii care alcătuiesc mozaicul celor 168 de ore din viața noastră.

PARTEA I



CELE 168 DE ORE ALE TALE

•1•

Mitul crizei de timp

La fel ca mulți oameni ocupați, și eu trăiesc în conformitate cu lista mea cu lucruri de făcut. Uneori îmi notez pe programul tipărit de la biserică (partea de „spovedanie tăcută“ a slujbei include o scuză pentru că nu ai fost atent). Alteori, îmi notez în agenda pe care nu trebuie s-o pierd, deși odată am pierdut-o în Aeroportul Internaţional din Los Angeles. În orice caz, mă conformez listei cu lucruri de făcut. Nimic nu-mi place mai mult decât să bifez fiecare lucru, odată îndeplinit. Așadar, în timpul unui maraton de la sfârșitul lunii martie din 2009, am văzut că aveam un lucru „de făcut“ pentru a continua scrierea acestei cărţi: trebuia să o abordez pe Theresa Daytner, pe care o mai intervievasem cu un an în urmă, astfel că i-am trimis un mesaj.

Dar Daytner nu era de găsit. Nu știu ce activităţi avea programate pe lista ei cu lucruri de făcut, dar își petrecea ziua în aer liber.

Mi-a spus mai târziu că plecase la plimbare de-a lungul unui „pârâu care susură“ în apropierea casei ei din Maryland, la aproximativ 45 de minute vest de Baltimore. Era o zonă pustie, așa că luase câinele fratelui ei pentru a-i ține companie.

Cei doi au petrecut ore întregi mărșăluind prin noroi. O ploaie de primăvară timpurie transformase peisajul într-un verde crud, scoțând la iveală lăstarii mici ai copacilor și

făcând ca mugurii florilor sălbatice să strălucească pe cerul plumburiu. Nu avea de gând să rateze una dintre primele dimineţi calde și senine de primăvară, care îţi oferea șansa de a te bucura de „pace, liniște“ și „reîncărcarea bateriilor“, după cum mi-a povestit mai târziu.

Pe măsură ce discutam mai mult cu Daytner, mi-am dat seama că reîncărcarea bateriilor reprezintă o caracteristică obișnuită a vieții sale. Asta implică un interval de timp rezonabil petrecut în contact direct cu pământul; pe lângă plimbări, făcea drumeţii pe bicicleta ei hibridă – o combinaţie între bicicleta rutieră și cea montană. Până de curând, practica ridicarea de greutăți sub supravegherea unui antrenor, de două ori pe săptămână. Seara, Daytner se afundă în romanele scriitoarei Jodi Picoult, pe lângă faptul că participă la reuniunile clubului de lectură; mărturisește că e puțin dependentă de serialul *24*[7]. De asemenea, merge la masaj. Și la coafor. Recent, a planificat o petrecere-surpriză grandioasă pentru cea de-a 50-a aniversare a soțului ei, cu invitați veniţi din toată ţara, cărora le-a asigurat transportul cu avionul.

Cu alte cuvinte, Daytner pare să aibă mult timp. Timp de relaxare. Timp pe care-l poate folosi așa cum îi place. Asta include să ia o pauză și să savureze minunata solitudine într-o dimineață obișnuită de lucru din timpul

săptămânii, când oamenii mai *serioși* sunt la serviciu.

Desigur, acest lucru ridică o întrebare. Cum anume are Daytner atât de mult timp? Este pensionară? Șomeră? O casnică ai cărei copii au crescut?

Răspunsul te poate surprinde. Daytner este cu siguranță mai ocupată decât mine. Este mai ocupată decât majoritatea oamenilor pe care îi cunosc aici, într-un Manhattan plin de locuitori prea grăbiţi ca să mai aibă timp să-și tragă sufletul. Într-adevăr, aș îndrăzni să ghicesc că oricine ai fi, nu ai la fel de multe pe cap ca Daytner. Însuși Barack Obama a fost uimit când a întâlnit-o. Nu cu mult timp înainte de această plimbare prin noroi din dimineaţa de martie, Daytner a profitat de șansa de a face o vizită la Casa Albă împreună cu un grup de mici întreprinzători pentru a discuta despre probleme economice. Ea s-a prezentat președintelui cu cele două identități principale ale sale.

Prima: Theresa Daytner, proprietară a firmei Daytner Construction Group, o companie de afaceri cu încasări de șapte cifre, cu doisprezece angajaţi, de a căror salarizare este direct responsabilă.

A doua: Theresa Daytner, mamă a șase copii, inclusiv a unei perechi de gemeni de 8 ani.

„Când mai ai timp să dormi?“ a întrebat-o Obama.

Dar Daytner doarme. Deși un articol recent din revista *Men's Health* a testat ciclul de somn numit Uberman[8], în care subiectul ațipește câte 20 de minute la fiecare 4 ore, ca modalitate de a beneficia de timp pentru a „excela la locul de muncă, a stabili legături cu oamenii dragi, a se dedica propriilor visuri sau a se relaxa“, Daytner face toate aceste lucruri în timp ce respectă un program de somn de cel puțin 7 ore pe noapte. Ea este și antrenoare de fotbal și își petrece weekendurile făcând galerie la meciurile copiilor ei. Organizează nunta fiicei sale în vârstă de 21 de ani, în timp ce își dezvoltă afacerea. A devenit interesată de construcții cu ani în urmă, în perioada în care era studentă, când a aflat că a fi cinstit și competent te poate face să te remarci în acest domeniu. În ciuda recentei recesiuni din construcții, atunci când am discutat, DCG (care supervizează proiecte cu valori cuprinse între 10 și 75 de milioane de dolari) evalua CV-uri pentru a angaja noi manageri de proiect. De asemenea, era pe drumul cel bun, înregistrând câștiguri de la an la an și purtând negocieri pentru a intra în domeniul contractărilor generale, o mișcare care i-ar putea extinde considerabil afacerea.

Cu siguranță, Daytner nu era imună la presiunile legate de plata salariilor (inclusiv

asigurări de sănătate pentru familiile angajaților săi); îmi mărturisește că rezolvă probleme arzătoare și seara sau în weekenduri, cu ajutorul smartphone-ului ei, în timpul unei drumeții. Daytner nu era imună nici la alte presiuni antreprenoriale. A lansat DCG când gemenii erau încă mici și, fiindcă și-a dorit ca soțul ei să lucreze împreună cu ea, a ipotecat casa pentru a plăti îngrijirea copiilor. Pe măsură ce afacerea ei a luat amploare, Daytner a fost uneori destul de „epuizată din punct de vedere psihic". De aceea, urmărește serialul TV *24*.

Totuși, când am vorbit cu ea, mi-a spus că plănuiește ca joia următoare să-și ia din nou o zi liberă, deoarece copiii ei au liber de la școală. Are de gând să înghesuie în mașină cât mai mulți dintre copii, să meargă să admire cireșii înfloriţi din Washington și să se relaxeze la mall.

Una peste alta, viața ei părea destul de frumoasă. Și astfel, cum scriam această carte, m-am apucat să povestesc biografia lui Daytner la petrecerile tip cocktail. La fel ca Obama, oamenii se întreabă întotdeauna: „Cum reușește?" – sau dacă cineva e puțin mai iritat: „Nu o cunosc pe această femeie, dar deja o urăsc." Miturile noastre culturale despre suprasolicitare, lipsa somnului și cât de greu este să „ai totul" sugerează că o carieră impresionantă și o familie numeroasă precum cea a lui Daytner ar fi

imposibile. Sau, dacă sunt posibile, cu siguranță nu te poţi aștepta să faci drumeții în timpul zilei de lucru, iar la culcare să citești romanele lui Jodi Picoult.

Nu voi susține că este ceva ușor. Dar, pe măsură ce Daytner mi-a povestit despre sistemul ei de a-și tria e-mailurile (care durează „al naibii de mult timp“) și despre modificarea unora dintre responsabilitățile angajaților ei astfel încât să-și mențină ziua de lucru de la 8:30 la 17:00, a devenit curând evident faptul că ea își înţelege orele și minutele în mod diferit faţă de majoritatea oamenilor.

În primul rând, ea consideră că timpul este preţios și chiar profită de cele zece minute dintre începerea școlii adolescenților (8:00) și începerea școlii gemenilor (8:10) pentru a le citi fiilor săi în mașină cărțile cu aventurile fraților Hardy și pentru a-și cultiva relația cu ei.

Iar în al doilea rând, spune: „Iată care cred eu că este diferența. Știu că sunt responsabilă faţă de mine. Tot ceea ce fac, fiecare minut pe care îl petrec este alegerea mea.“ Daytner alege să petreacă acele minute îndeplinind cele trei lucruri pe care le face cel mai bine: își dezvoltă afacerea, își îngrijește familia și are grijă de sine. „Dacă nu-mi petrec timpul cu înțelepciune, este decizia mea. Chiar dacă este doar un moment de liniște.“

Dar în cadrul acestor trei priorități, ea a descoperit un mic secret: când te concentrezi pe ceea ce faci cel mai bine, pe ceea ce îți aduce cea mai mare satisfacție, există suficient loc pentru toate. Îţi poţi clădi o carieră impresionantă. Îţi poţi întemeia o familie numeroasă. Și poți să te plimbi de-a lungul unui pârâu din Maryland într-o dimineață obișnuită din timpul săptămânii, deoarece ziua este prea frumoasă pentru a o petrece în casă. Într-adevăr, îți poți umple viața cu mai multă bogăţie decât cred majoritatea oamenilor.

M-am gândit mult la Daytner în timp ce mă concentram să scriu această carte. Viaţa ei e într-un contrast atât de puternic cu felul în care noi, cei din secolul XXI, ne-am obișnuit să ne evaluăm timpul, încât nu mă pot abţine să nu mă gândesc la ea. Se poate spune că timpul a devenit principala obsesie a vieții moderne. Unii oameni fac suficient sex. Alţii au destui bani. Dar nimeni nu pare să aibă suficient timp.

Futuriștii nu au prezis neapărat acest lucru. În 1959, în plin avânt al tehnologiei care simplifica munca manuală[9] și al creșterii masive a eficienţei, revista *Harvard Business Review* își exprima îngrijorarea că acea „plictiseală care obișnuia să-i tulbure doar pe aristocrați“ a devenit „un blestem comun“.

Dar odată cu apariția familiilor cu două venituri și apoi a locurilor de muncă stresante, istoria spune că tendința spre plictiseală s-a inversat brusc. În 1991, sociologa Juliet Schor se întreba[10] în cartea sa de succes *The Overworked American*: „De ce timpul liber a fost o victimă atât de evidentă a prosperității?“ Imaginea creată de ea, a oamenilor care își priveau ceasurile ca să-și amintească în ce zi erau, a fost tulburătoare. Și asta se întâmpla cu mult înainte de a deveni dependenţi de telefoanele noastre mobile inteligente. În prezent, revista de management *Harvard Business Review* prezintă anecdote[11] precum cele despre „Sudhir“, un analist financiar care lucrează 90 de ore pe săptămână în timpul verii, sezonul său „lejer“, și 120 de ore în restul anului. „Joe“ chiar a reprogramat înmormântarea unui membru al familiei pentru a nu rata o ședință. În numărul din decembrie 2006, într-un articol intitulat „Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek“, el se plângea: „Săptămâna de lucru de 40 de ore este un lucru care ţine de trecut. Chiar și săptămâna de lucru de 60 de ore, odată ce ai ajuns în top, este acum considerată practic cu jumătate de normă.“

Peste două decenii de la această poveste despre criza de timp, cei mai mulți dintre noi au acceptat pe deplin această viziune asupra

lumii. Și astfel, parada statisticilor care susțin acest argument continuă. Declarăm sondajelor făcute de National Sleep Foundation[12] că dormim mai puțin de 7 ore pe noapte; mamele care lucrează cu normă întreagă și au copii de vârstă școlară susțin că petrec mai puțin de 6 ore în pat în nopțile din timpul săptămânii și aproximativ 60% dintre ele declară că nu au suficient timp pentru a dormi. Aproximativ o treime dintre americanii care lucrează cu normă întreagă spun că muncesc peste 50 de ore pe săptămână.[13] Recent, un sondaj Gallup a constatat că 12% dintre americanii angajați susțin că lucrează peste 60 de ore.[14] Spunem că nu avem suficient timp pentru a face mișcare[15]; cam o treime dintre americani, afirmă Centers for Disease Control and Prevention, nu reușesc să facă cele 2,5 ore de mișcare recomandate săptămânal și bănuiesc că singurul motiv pentru care unii oameni întrunesc recomandările este că guvernul consideră datul cu aspiratorul un sport.

Să fii ocupat a devenit explicația pentru alegerea a tot felul de lucruri. Procentul adulților care votează la alegerile prezidențiale nu s-a schimbat drastic în ultimii 20 de ani[16], dar procentul celor care nu au votat și care au dat vina pe programul aglomerat pentru eșecul lor de a ajunge la vot aproape s-a triplat între 1980 și 1996.

Spunem că suntem prea ocupați să citim[17] – conform National Endowment for the Arts, în ultimul an doar jumătate dintre noi au citit un roman, o nuvelă, o poezie sau o piesă de teatru. Și suntem prea ocupaţi ca să le citim copiilor noștri. Părinţii care lucrează alocă zilnic între 1 și 7 minute pentru propria lectură sau împreună cu copiii[18], dar chiar și mamele care stau acasă alături de copiii de vârstă preșcolară nu depășesc 8 minute de lectură zilnică. Abia dacă ne mai ajunge timpul să răsfoim cartea *Goodnight Moon*. Dintre noi, 92% afirmăm că avem credinţă în Dumnezeu[19], însă doar aproximativ 40% dintre noi mergem săptămânal la slujbe religioase[20] – iar unele studii au arătat că atunci când vine vorba de a recunoaște în sondaje frecvența mersului la biserică, ne punem sufletul în pericol și mințim. Prezenţa efectivă este probabil mai mică de jumătate față de cifrele apărute în sondaje.[21]

Povestea despre criza de timp a acaparat atât de mult cultura, încât un grup intitulat Simplicity Forum a lansat campania „Take Back Your Time Day“ în 2003, publicând și un manual despre „combaterea excesului de muncă și a crizei de timp în America“.[22] Manualul conținea eseurile sociologei Juliet Schor și alte articole și statistici și mai alarmante. Unele cupluri cu două venituri, remarca un autor, reușeau să-și găsească doar 12 minute pe zi pentru a discuta.[23]

Aproximativ 80% dintre copii nu dormeau suficient.[24] S-a raportat că 20-40% dintre animalele de companie, în primul rând câinii, sufereau de anxietate de separare din cauza stăpânilor absenți, suprasolicitați la locul de muncă.[25] Iar ilustrațiile atrăgeau atenția că „țăranii din Evul Mediu lucrau mai puțin decât noi!“.[26]

Desigur, țăranii din Evul Mediu aveau și o rată a mortalităţii infantile cu 25% mai mare[27], ceea ce mi se pare stresant, așa că ideea că aveau cumva o viață mai relaxată este ciudată.

Într-adevăr, o mare parte din povestea despre criza de timp capătă un aspect destul de absurd, dacă stai să te gândești. De exemplu, numărul din ianuarie 2007 al revistei *Real Simple* a adresat o întrebare cititorilor săi „aflaţi în criză de timp“: Dacă ai avea câte un sfert de oră în plus pe zi, cum l-ai folosi?[28]

În texte pline de nostalgie, respondenții visau cu ochii deschiși cum s-ar dedica în tihnă activităţilor de alinare a sufletului dacă ceasurile lor și-ar încetini mersul pentru o vreme. Jenifer Thigpen din Orlando, Florida, scria: „M-aș juca cu câinii mei, care aduc bucurie în viața mea nebună și agitată.“ Julie Lane-Gay din Vancouver declara: „Aș scrie scrisori de mulțumire. Nu niște notițe formale, ci scrisori autentice în care să le mulțumesc oamenilor pentru lucrurile pe

care le-au realizat și care au contat. (...) Într-o bună zi, sper să reușesc să-mi împlinesc visul.“ Sarah Nahmias voia să „reînvețe să cânte la flaut. Este un lucru care îmi plăcea enorm în tinereţe, dar cu care am pierdut legătura în timp ce mă ocupam de copii și de nenumăratele obligații familiale“. Andrea Wood din St. Augustine, Florida, se plângea: „Mă simt ca și când ziua n-ar avea niciodată destule ore pentru a-mi pregăti niște mâncăruri sănătoase, așa că mi-aș petrece un timp tocând, pregătind și gătind hrană gustoasă și sănătoasă.“ Alții și-au exprimat dorinţa să se scufunde într-o cadă plină cu spumă, să citească, să se relaxeze pe canapea sau, după cum scria o femeie, să încerce hamacul pe care-l asamblase, dar de care încă nu se atinsese. Katie Noah din Abilene, Texas, medita: „Cincisprezece minute de scris neîntrerupt ar fi un cadou de neprețuit“, deși se presupune că a reușit să-și găsească un sfert de oră ca să citească *Real Simple* și să scrie o scrisoare despre visul ei iluzoriu.

În orice caz, acest mesaj domină cultura. O reclamă trimisă de Amazon în poșta mea electronică cuprindea DVD-uri cu exerciții fizice care concurează pentru a oferi cel mai scurt antrenament, de exemplu: „Serii de câte 12 secunde: fă sport câte 20 de minute, de două ori pe săptămână!“ Dacă nu reușim să facem 20 de minute de gimnastică, nu e

de mirare că realizarea unor lucruri mari, cum ar fi construirea unei cariere în timp ce ne creștem copiii, conducerea unei organizații nonprofit și antrenamentul pentru maraton, este de-a dreptul imposibilă. Sau poate că este posibilă, dar numai dacă găsești o slujbă cu jumătate de normă, ori dacă îți reduci puțin timpul de lucru – tema adoptată de mulți prezentatori și autori ai cărților despre echilibrul dintre muncă și viaţa personală.

Însă, pe lângă toate acestea, există Theresa Daytner, care are șase copii și o companie cu încasări de șapte cifre. În timp ce noi ceilalți ne plângem că nu suntem în stare să ne găsim câteva minute pentru lectură, ea face parte dintr-un club de lectură. În timp ce noi visăm la un sfert de oră în plus ca să ne legănăm în hamac, ea pleacă într-o drumeție.

Și iată care e nebunia. Atât ea, cât și oamenii care susțin că sunt „prea ocupaţi“ pentru a vota sau care au doar 12 minute pentru a vorbi cu partenerii lor au cu toţii *exact același timp*. Noi toţi avem 24 de ore pe zi și 7 zile pe săptămână. Dacă le înmulţești, rezultă că avem 168 de ore în fiecare săptămână pentru a ne crea viețile pe care ni le dorim. Toți avem aceleași 168 de ore, repetate până la sfârșitul vieții noastre. Și astfel, atunci când întâlnim persoane precum Daytner, ne întrebăm: de ce sunt ele capabile

să-și umple timpul cu atâtea lucruri semnificative, în timp ce alții visează la un sfert de oră în plus pentru a face o baie cu spumă?

Asta este întrebarea principală a acestei cărți. *168 de ore* este povestea modului în care unii oameni reușesc să se implice total în viaţa lor profesională și personală. Este povestea modului în care oamenii își duc cariera la următorul nivel, în timp ce continuă să aibă grijă de comunitățile, familiile și sufletele lor. În calitate de jurnalistă care scrie frecvent despre aspecte legate de carieră și tendințe sociale, de-a lungul anilor am intervievat și am studiat mulți astfel de oameni de succes pentru această carte și pentru alte proiecte. Cunoști genul – să zicem, mamă a cinci copii și maratonistă care se întâmplă să fi guvernat statul Alaska pentru o vreme, în timpul liber. Un tip care gestionează un fond de investiții private cu nouă cifre și care își rezervă timp să le citească copiilor săi preadolescenţi *Aventurile lui Huckleberry Finn*. O antreprenoare care lucrează într-o companie pentru a lansa un produs sau un serviciu unic și care are grijă de fermă, pentru a-și cultiva legătura cu pământul. Un tată care își găsește timp să se antreneze pentru un maraton și care, în timp ce aleargă, este însoţit de fiul său care se plimbă cu bicicleta. O tânără biologă în devenire care își obține

doctoratul în timp ce se ocupă de un bebeluș, merge la interviuri pentru un loc de muncă și apoi obţine titularizarea în timp ce este însărcinată în opt luni cu al doilea copil. Când aud aceste povești de viaţă, sunt adesea tentată să întreb, la fel ca Obama: „Când mai ai timp să dormi?“ Dar am învățat că, la fel ca Daytner, mulți dintre acești oameni chiar dorm și nu se rezumă să ațipească 20 de minute la fiecare 4 ore.

Scopul acestor povești de viaţă nu este acela de a face pe cineva să se simtă prost sau leneș. Mai degrabă, consider aceste povești eliberatoare, în special pentru tinerii ca mine care încearcă să-și construiască o carieră, să-și întemeieze o familie, dar și să-și cultive propriile pasiuni – în cazul meu, alergat, cântat și alte lucruri – într-o lume care se plânge continuu cât de greu este să le faci pe toate. Odată ce te-ai întrebat cum reușesc unii oameni să facă atât de multe, poți începe să-ți pui întrebări și în privința celor care sunt în criză de timp. De exemplu:

Cum ar fi dacă chiar n-ar trebui să alegi între a-ţi duce cariera la următorul nivel și a construi cetăţi în curtea din spate împreună cu copiii tăi, pentru că ai suficient timp pentru ambele activităţi?

Cum ar fi dacă ai avea o stare de sănătate excelentă – pentru că dormi suficient și faci destulă mișcare pentru a fi în cea mai bună formă din viaţa ta – și te-ai

dedica activităţilor de voluntariat mai des decât 90% din populație?

Cum ar fi dacă ai avea suficient timp pentru a face din nou cunoștinţă cu partenerul tău de viaţă, atât ca iubiți, cât și ca prieteni, nu doar ca părinți care se ocupă de detaliile administrative ale căminului vostru? Și dacă ai reuși să faci toate aceste activităţi cu brio – și, în plus, să cânţi la flaut, să scrii în jurnal sau orice altceva îți dorești în secret – fără să visezi la acel sfert de oră în plus, în fiecare zi?

Adevărul dur – dar plin de speranță – este că poți. Da, în viața ta se întâmplă o mulţime de lucruri. S-ar putea să te întrebi dacă ai timp să citești această carte. Dar înainte de a o lăsa din mână pentru a-ți verifica e-mailul, vreau să mă asigur că reții două idei: poți alege cum să-ţi petreci cele 168 de ore și *ai mai mult timp decât crezi.*

Pentru a studia felul în care își petrec timpul oamenii de succes, a trebuit mai întâi să aflu cum și-l petrec americanii, în general. Se pare că știm răspunsul la această întrebare cu lux de amănunte. Timp de mai mulți ani, Bureau of Labor Statistics a realizat un studiu numit American Time Use Survey (ATUS). În ultimii 40 de ani, diverse universități și organizații au efectuat studii similare de tipul „jurnalului“. Cercetările ATUS și altele asemenea le cer unor mii de oameni să raporteze ce au făcut la fiecare

câteva minute în ultimele 24 de ore, aproape ca un avocat care îți cere bani pentru timpul acordat. Uneori, acest lucru se întâmplă printr-o discuție telefonică avută cu un cercetător, care stă de vorbă pe parcursul zilei cu participantul la studiu și îi reamintește realitățile timpului și ale fizicii oricui încearcă să susțină că a avut 28 de ore de activitate. În alte studii, cercetătorii le trimit jurnale participanților, cerându-le să-și consemneze activitățile desfășurate într-o anumită zi sau, în unele cazuri, timp de o săptămână. Statisticienii împart apoi răspunsurile pe categorii care fac obiectul diverselor reducții demografice.

Desi astfel de studii sunt mai laborioase decât a-i întreba pe oameni câte ore își dedică muncii, somnului și altor asemenea activităţi[29], analizele descoperă că ele sunt mai exacte, astfel că sunt considerate standardul de aur al cercetării sociologice privind managementul timpului. Rezultatele, atunci când sunt combinate cu alte studii, prezintă o imagine fascinantă a vieții de zi cu zi. Ele arată că multe presupuneri cu privire la modul în care oamenii își petreceau timpul în trecut – și cum și-l petrec în prezent – sunt greșite.

Pentru început, potrivit studiilor jurnalului, majoritatea americanilor dorm aproximativ 8 ore pe noapte, la fel ca în urmă cu 40 de ani.[30] Această medie nu este influenţată de

pensionari și studenți; chiar și mamele și taţii căsătoriți care lucrează cu normă întreagă și au copii cu vârsta sub 6 ani dorm 8,31, respectiv 8,06 ore.[31] Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă și au copii de vârstă școlară reușesc și ele să doarmă 8,09 ore pe noapte.[32]

Unul dintre motivele pentru care avem suficient timp să dormim este că lucrăm mult mai puțin decât credem. Deși revista *Harvard Business Review* anunța că săptămânile de lucru de 70 de ore au devenit noul standard al angajaţilor profesioniști, în realitate, un părinte obișnuit care este angajat cu normă întreagă muncește între 35 și 43 de ore pe săptămână.[33] Într-adevăr, un studiu publicat într-un comunicat de presă al Center for Work-Life Policy despre cele 70 de ore de muncă săptămânale menţionate de studiul HBR a constatat că aproximativ 1,7 milioane de americani aveau locuri de muncă „solicitante“[34], caracterizate de săptămâni de lucru de 60 de ore și alte astfel de lucruri (multă responsabilitate sau flux de activitate imprevizibil). Pare un număr mare, dar 1,7 milioane de oameni reprezintă puțin peste 1% din forța de muncă din SUA. Și din moment ce săptămâna de lucru de 60 de ore nu se bazează pe niște jurnale, este foarte posibil ca 1% să fie o estimare prea mare (așa cum vom vedea în continuare).

Ne păstrăm locuințele oarecum curate, dar nu la fel de curate ca în 1965[35], când mamele casnice petreceau, în medie, 37,4 ore pe săptămână ocupându-se de locuințele lor (iar mamele căsătorite, inclusiv cele angajate, petreceau în general 34,5 ore pentru astfel de treburi). Dar, în prezent, chiar și taţii ale căror soții sunt casnice petrec mai mult de o oră pe zi cu activităţi gospodărești, precum curățenia, gătitul și tunderea gazonului[36]. Aceste ore se adaugă la cele aproape 4 ore pe zi pe care soțiile lor le petrec efectuând aceste activități (aproximativ 26 de ore pe săptămână). Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă reușesc să totalizeze puțin peste 2 ore pe zi pentru curățenie, tocat legume și dat cu aspiratorul, sau aproximativ 14,5 ore pe săptămână.

Totuși, situația este puțin mai delicată când vine vorba despre copii. Multe mame care lucrează cu normă întreagă își fac griji că nu își tratează copiii cum trebuie[37] și, într-adevăr, aceste femei petrec doar aproximativ 11 minute pe zi jucându-se sau ocupându-se de hobbyuri alături de cei mici (aproximativ 25 de minute, în cazul în care copiii sunt mai mici de 6 ani). Dar mamele care lucrează cu jumătate de normă – reducând săptămâna de lucru de la 36 la 19 ore – măresc acest interval petrecând până la 21 de minute pe zi. Mamele care renunță de tot la serviciu

abia dacă au o jumătate de oră liberă. Chiar dacă au copii de vârstă preșcolară, ele se joacă împreună cu ei, în medie, doar 50 de minute pe zi, sau aproximativ 6 ore pe săptămână, deși astfel de mame petrec cu 35 de ore mai puțin pe săptămână muncind în colaborări față de cele care lucrează cu normă întreagă. Taţii petrec doar aproximativ 15-18 minute pe zi jucându-se cu copiii lor, ceea ce înseamnă aproximativ 1/6 din timpul pe care și-l petrec făcând naveta (adică deplasându-se cu mașina).

Americanii, în general, se uită mult la televizor – peste 30 de ore pe săptămână, potrivit observațiilor companiei Nielsen[38], deși studiile făcute asupra jurnalelor menţionează un număr mult mai mic în acest sens (2,62 ore pe zi în medie, sau 3,3 ore pentru persoanele care se uită mai mult la televizor, ajungând la 18-23 de ore pe săptămână).

Desigur, această ultimă statistică ridică următoarea întrebare: De ce cifrele înregistrate în jurnal sunt extrem de diferite de răspunsurile pe care le dau oamenii în cadrul altor sondaje? În cazul statisticilor referitoare la timpul petrecut în faţa televizorului, motivul pare să fie ratingul; Grupul Nielsen vrea să știe dacă televizorul este pornit, în timp ce jurnalele tind să consemneze „principalele activități“. Oamenii

menționează privitul la televizor doar dacă acordă atenţie programelor.

Dar alte întrebări sunt și mai importante. De exemplu, de ce mamele care lucrează susțin că dorm doar 6 ore pe noapte, când jurnalele lor arată că de fapt dorm 8? Este adevărat că numărul de 6 ore este valabil pentru zilele din cursul săptămânii, dar pentru ca media săptămânală să atingă 8, asta ar însemna ca o mamă care lucrează să doarmă în mod obișnuit 13 ore în fiecare noapte de weekend (echivalentul trezirii la prânz, dacă adoarme seara la ora 23:00). Mi-aș dori ca familia mea să mă lase să fac asta! Explicația cea mai probabilă este că femeile își subestimează drastic numărul orelor de somn. Dar de ce? De ce să le creezi tinerelor falsa impresie că mamele angajate sunt obosite și lipsite de somn? De ce ar susține americanii, în general, că lucrează mai multe ore decât o fac în realitate, considerând muncă „cu jumătate de normă“ cele 60 de ore lucrătoare din timpul săptămânii?

Sociologii au studiat și aceste întrebări. Se pare că există un defect fundamental în datele utilizate pentru a susține afirmația conform căreia suferim de criză de timp și suprasolicitare: mințim.

Este posibil să nu o facem în mod intenționat, dar ne este greu să ne amintim sau să calculăm lucrurile atunci când un

anchetator dorește un răspuns rapid și, în absența unor amintiri concrete, suntem predispuși la supraestimarea sau subestimarea lucrurilor bazate pe percepții dezirabile din punct de vedere social sau pe emoţii curente.

De exemplu, puțini dintre noi adoră aspectele de rutină ale activităţilor gospodărești sau ale celor legate de administrarea locuinţei. Golirea mașinii de spălat vase sau plata facturilor nu durează mult, dar simțim că ne ocupăm mereu de ele. Așadar, dacă ne întreabă cineva cât timp petrecem cu astfel de lucruri, le supraestimăm durata – cu ceva de ordinul a 100% atât pentru bărbați, cât și pentru femei – comparativ cu cifrele reale înregistrate în jurnale.[39]

De asemenea, ne simţim presaţi să muncim din greu. Într-o lume aflată într-o competiție acerbă, mulți dintre noi ne simțim stresați în legătură cu munca, ceea ce ne face să percepem orele mai lungi decât sunt ele de fapt. Când telefoanele mobile și alte dispozitive ne fac accesibili în cea mai mare parte a timpului, ne putem considera setaţi pe modul de lucru nonstop chiar dacă tocmai urmărim un DVD cu comedia *Talladega Nights: Balada lui Ricky Bobby*, înainte de a ne verifica rapid e-mailul. Și, având o siguranță redusă a locului de muncă, suntem dornici să demonstrăm că suntem la

fel de dedicați precum colegii și competitorii noștri. Gândește-te la asta. Dacă publicații precum *Fortune* și *Harvard Business Review* susțin că săptămânile de lucru de 60 de ore reprezintă noua „jumătate de normă“, ce manager n-ar susține că lucrează 70 de ore?

Și astfel, susținem că lucrăm mai multe ore decât ne indică jurnalele. Într-adevăr, în anii 1990, când sociologul John Robinson și colegii săi de la Universitatea din Maryland au analizat estimările oamenilor cu privire la durata timpului de lucru și le-au comparat cu jurnalele, au descoperit că, cu cât aceștia susțineau că lucrează mai multe ore, cu atât datele erau mai inexacte.[40] Poți ghici în ce direcție. Aproape toate persoanele care au declarat că lucrează 70 de ore pe săptămână au *supraestimat*. Într-adevăr, o persoană obișnuită care a declarat că lucrează peste 75 de ore pe săptămână a totalizat, în general, aproximativ 55. Când l-am contactat recent pe John Robinson[41], acesta mi-a trimis o lucrare pe care o pregătea folosind informații mai recente, din 2006-2007. Conform acestor date, timpul petrecut la lucru creștea puțin pentru oamenii ale căror valori orare estimate arătau că au tendința să fie dependenţi de muncă, dar chiar și așa, o persoană obișnuită care susținea că lucrează 60-69 de ore pe săptămână înregistra efectiv 52,6 ore, iar o persoană obișnuită care susținea că lucrează 70, 80,

90 sau mai multe ore pe săptămână înregistra mai puțin de 60 de ore de lucru pe săptămână.

Când aduni aceste supraestimări ale timpului alocat serviciului, activităţilor gospodărești și altor responsabilităţi (cum ar fi îngrijirea copilului și mișcarea), poți înţelege de ce unele studii[42] au constatat că socotelile oamenilor pentru o săptămână obișnuită însumează până la 180 de ore sau uneori mai mult de 200 – chiar dacă și celui mai puternic dintre noi îi sunt acordate maximum 168 de ore. Studiile dedicate jurnalului sunt valoroase în sociologie, deoarece ne obligă să ne confruntăm cu realitatea faptului că o zi are 24 de ore, o săptămână are 168 de ore și toate activitățile noastre trebuie, de fapt, să se încadreze în aceste limite.

În vreme ce supraestimăm munca și activităţile gospodărești, subestimăm o componentă majoră a vieții noastre, în afară de somn: timpul liber. O declarație întâlnită frecvent în cartea *The Overworked American*[43] este că „americanii afirmă că le mai rămân doar 16,5 ore de timp liber pe săptămână, după ce se ocupă de obligațiile de serviciu și de cele din gospodărie“. Cu toate acestea, ei raportează că se uită la televizor mai mult de 16,5 ore pe săptămână – o activitate dificil de clasificat altfel decât timp liber.

Cu alte cuvinte, când vine vorba de viața de zi cu zi, mitul crizei de timp nu spune întreaga poveste. Problema nu este că suntem cu toţii suprasolicitați sau subestimaţi, ci că majoritatea dintre noi nu avem absolut nicio idee despre cum ne petrecem cele 168 de ore.

Nu ne gândim la modul în care vrem să ne petrecem timpul, așa că ne trezim mult timp ocupaţi cu diverse lucruri – televizor, internet, activităţi gospodărești, comisioane – care ne dau o ușoară plăcere sau un sentiment de împlinire, dar care contribuie prea puțin la evoluția carierelor noastre, a familiilor noastre sau a vieților noastre personale. Petrecem foarte puțin timp cu activități care necesită mai multă gândire sau inițiativă, cum ar fi creșterea copiilor, mișcarea sau implicarea în practicarea deliberată a măiestriei noastre profesionale în timpul orelor de lucru limitate. Încercăm să strecurăm aceste activități cu impact semnificativ pe lângă activitățile simple sau cele care par inevitabile doar pentru că le îndeplinim mereu sau pentru că avem impresia că alții le așteaptă de la noi. Și, în consecinţă, ne *simțim* suprasolicitați și obosiți și tindem să credem povești care confirmă acest punct de vedere.

Dar dacă am aborda timpul în mod diferit? Dacă am începe cu o *tabula rasa*? Ce s-ar

întâmpla dacă am privi fiecare minut, așa cum spune Daytner, ca pe o alegere?

Lasă deoparte, pentru o vreme, obligațiile și complicațiile vieții pe care o ai în prezent. Imaginează-ţi un program săptămânal complet liber, cu cele 168 de intervale orare.

Dacă nu te-ai gândit până acum la acest concept, te încurajez să petreci câteva minute reflectând în acest sens. Când am creat un tabel cu 168 de rubrici, primul lucru care mi-a trecut prin minte a fost că atunci când începi cu o *tabula rasa* și-i completezi componentele majore, 168 de ore este un număr surprinzător de mare.

În 168 de ore, se găsește cu ușurință timp ca să dormi 8 ore pe noapte (56 de ore pe săptămână) și să lucrezi 50 de ore pe săptămână, dacă dorești. Asta înseamnă 106 ore în total, rămânând 62 de ore pe săptămână pentru alte lucruri.

Amintește-ți că, potrivit American Time Use Survey, o mamă casnică obișnuită petrece mai puțin de 4 ore *pe săptămână* jucându-se sau ocupându-se de hobbyuri alături de copiii ei (aproximativ 6 ore, dacă aceștia sunt de vârstă preșcolară). În 62 de ore, poți face cu ușurință acest lucru. Poți depăși cele 17-18 ore pe care o mamă casnică obișnuită le dedică săptămânal, per total, îngrijirii copilului[44] (în capitolele următoare, vom discuta de ce este atât de mic acest număr și de ce e atât de diferită

percepția – evident, multe persoane care asigură îngrijire cu normă întreagă lucrează mult mai mult, dar pentru că vorbim despre o „medie“, realitatea este că există persoane care petrec săptămânal și mai puţin timp cu copiii).

În timp ce mulți dintre noi susțin că nu au timp să facă mișcare, atunci când aduni cifrele, vezi că nu este adevărat. Dacă lucrezi 50 de ore pe săptămână, dormi 8 ore pe noapte și petreci 3 ore pe zi (21 de ore în total) îngrijindu-ți copiii și interacționând cu ei, îţi rămân 41 de ore libere. În acest timp, poți obţine cu ușurință cele 2,5 ore de mișcare despre care cercetătorii medicali ai guvernului nostru au decis că sunt asociate cu ameliorarea stării de sănătate. Într-adevăr, ai putea dubla această cifră ajungând la 5 ore, alergând câte 1 oră de trei ori pe săptămână și 2 ore în weekend, antrenându-te astfel pentru un semimaraton.

Acest lucru lasă timp și pentru alte pasiuni. Oamenii care oferă cu generozitate din timpul lor cauzelor care îi interesează tind să fie mai fericiți și mai sănătoși decât alte persoane.[45] Însă doar aproximativ un sfert dintre americani fac voluntariat.[46] Și numai o treime dintre aceștia înregistrează peste 100 de ore de voluntariat anual.[47] O sută de ore pe an înseamnă 2 ore pe săptămână. Cu alte cuvinte, chiar dacă lucrezi cu normă întreagă, dormi suficient,

petreci mai mult timp jucându-te cu copiii decât o mamă casnică obișnuită și alergi 40 de kilometri pe săptămână, tot poți aloca mai mult timp pentru activităţi de voluntariat decât 90% dintre concetățenii tăi. Poţi chiar să ieși la întâlniri săptămânale cu partenerul tău.

Dacă aduni aceste ore (acordând 4 ore pentru întâlnire), vei vedea că tot îţi mai rămân încă 30 de ore. Acesta este un timp potrivit pentru a mânca și a face duș, a găti și a face curățenie – dacă nu încerci să faci mare lucru – și a merge cu mașina (deși, repet, ar trebui să încerci să minimizezi această activitate, după cum vom discuta în capitolele următoare). Dacă petreci 3 ore pe zi realizând aceste activități (21 de ore în total), tot îţi mai rămâne mai mult de o oră pe zi pentru experimentarea rețetelor culinare, băile cu spumă, lectură, relaxare pe canapea în fața televizorului sau plimbare de-a lungul unui pârâu care susură, însoţit de un câine de împrumut, dacă asta este alegerea ta. Și toate astea în timp ce lucrezi 50 de ore pe săptămână – mult mai mult decât lucrează o persoană obișnuită, chiar dacă aceasta susține contrariul. Dacă lucrezi 40 de ore pe săptămână, cum face Theresa Daytner, vei avea în plus încă 10 ore săptămânal.

Când te gândești la asta, începi să înţelegi problemele inerente convingerii răspândite că a lucra cu jumătate de normă

este cheia realizării echilibrului dintre muncă și viața personală. Dacă nu trăiești viața pe care ţi-o dorești în cele 72 de ore în care ești treaz și nu muncești (168 minus 56, apoi minus 40), cu ce ar schimba situația un surplus de până la 92 de ore? Înţelegi absurdul situaţiei chiar din întrebare. Ce ar face o persoană dacă ar avea un sfert de oră în plus, în fiecare zi? Dacă nu cânţi la flaut 72 de ore pe săptămână, este o prostie să presupui că ai cânta dacă ai avea 73,75 ore. Deja ai mult timp la dispoziţie.

Asta este ceea ce a descoperit Michael Schidlowsky, inginer de software în cadrul companiei Google din New York, când i-am cerut să-si țină evidenta orelor lucrate în timpul săptămânii. Schidlowsky nu are copii, dar are o relaţie stabilă de câțiva ani și petrece mult timp meditându-și sora mai mică. Michael predă cursuri de informatică la Universitatea din New York, iar în primăvara anului 2009, când am stat de vorbă cu el, se pregătea pentru Ironman Triathlon, pe care l-a finalizat în luna septembrie a aceluiași an. Această competiție implică înot pe un traseu de 3,8 kilometri, un tur cu bicicleta de 180 de kilometri și o alergare de 42 de kilometri. Mai participase la câteva triatlonuri mai scurte.

Este inutil să mai spun că Schidlowsky a desfășurat aceste activităţi pe parcursul câtorva săptămâni încărcate – dar nu chiar

atât de încărcate pe cât ai putea crede. Jurnalul său a dezvăluit că a petrecut 40 de ore pe săptămână programând pentru Google. A petrecut mai mult timp la birou, dar a recunoscut că micul-dejun, prânzul și cina gratuită de la Google duceau la intervale de zăbovire și socializare. În orice caz, 40 de ore „reale“ au fost suficiente pentru a beneficia de o promovare în cursul anului trecut. Petrecea 3,5 ore pe săptămână mergând cu bicicleta la birou și de la birou înapoi acasă.

Aș fi putut fi tentată să socotesc acele ore de navetă ca exercițiu fizic, dar Schidlowsky nu a făcut asta, deoarece el avea în program exerciții fizice „autentice“. Avea 15 ore de antrenament săptămânal, parcurgând cel puțin două bazine de înot, efectuând mai multe alergări și plimbări cu bicicleta de câte 6 ore și zeci de kilometri parcurși în weekend peste Podul George Washington, până în Palisade. Petrecea 56 de ore pe săptămână dormind: încearcă să mergi cu bicicleta 160 de kilometri și vezi dacă poți să dormi mai puțin!

Schidlowsky a calculat că îndatoririle sale didactice cumulau până la 6 ore pe săptămână, pentru că ținea trei cursuri de programare open-source pe an și altele asemenea, câte unul pe semestru. Asimilase tot materialul didactic dinainte, așa că nu trebuia să-și petreacă mult timp planificând

lecții. De asemenea, și-a alocat aproximativ 3 ore pe săptămână ca să antreneze alți sportivi, a petrecut cam 2 ore pe săptămână făcând cumpărături și 14 ore ocupându-se de activităţile gospodărești.

Când aduni toate aceste ore – 40 + 3,5 + 15 + 56 + 6 + 3 + 2 +14 –, obţii 139,5 ore pe săptămână. Totalul îţi lasă 28,5 ore libere pe săptămână pentru alte activităţi. „În ciuda a tot ceea ce fac, încă îmi mai rămâne mai mult timp liber decât aș fi crezut“, mi-a mărturisit Schidlowsky după ce a calculat totul. El își petrece acele ore uitându-se la televizor aproximativ 7 ore pe săptămână, ieșind în oraș cu prietena lui, întâlnindu-se cu sora lui, cu alţi membri ai familiei și cu prietenii. „Mă simt destul de liber. Întotdeauna mă simt ca și cum aș avea o zi destul de bună.“ Când m-am gândit la programul său, singura întrebare pe care am avut-o a fost: de ce nu s-ar simți așa? Pe lângă faptul că îi place slujba, pe care o consideră o provocare, doarme suficient, iar orele sale nelucrătoare sunt dominate de activități plăcute și generatoare de satisfacții, cum ar fi predarea, antrenamentul fizic și petrecerea multor ore descifrând problemele de matematică alături de sora lui, care nu numai că nu se mai consideră slabă la matematică, ci chiar vrea să-și facă o meserie din asta.

Așa se întâmplă când îţi abordezi cele 168 de ore ca pe o *tabula rasa*. Așa se întâmplă când le completezi doar cu lucruri care merită să fie acolo. Îţi construiești o viață în care poți avea totul.

Bineînțeles, ar trebui să fac precizarea că, deși cele 168 de ore ale tale pot fi o *tabula rasa*, potrivirea pieselor va necesita multă muncă. Acest lucru este valabil mai ales dacă sunt implicați copii. O mare parte din restul cărţii de față se ocupă de modul în care poți descifra acest puzzle. Nu le vei citi copiilor tăi cărţi din seria cu frații Hardy la ora 2 dimineața. Dacă îţi iei copilul în vârstă de 12 ani într-o excursie la ora 11 dimineața, într-o zi din cursul săptămânii, când el ar trebui să fie la școală, vei fi căutat de inspectorul școlar care se ocupă de problema absențelor – păcat că se întâmplă așa, dar acesta este un subiect pentru o altă carte.

La un nivel fundamental, va trebui să stabilești ce-ți dorești să faci pe parcursul celor 168 de ore ale tale. Mulți dintre noi habar n-avem; unul dintre avantajele stării de a fi suprasolicitat sau în criză de timp este că scapi de povara alegerii. Din interviuri cu oameni care își iubesc viața, am constatat că aceștia se concentrează cât mai mult posibil pe ceea ce numesc eu competențele lor de bază, atât în profesie, cât și în viaţa personală. Sunt lucrurile pe care le fac cel

mai bine și pe care alții nu le pot face la fel de bine sau nu le pot face deloc. Pentru Daytner, aceste competențe de bază sunt lucrurile cărora le dedică cea mai mare parte a timpului: dezvoltarea propriei afaceri, îngrijirea sa și a familiei sale. Oamenii eficienți externalizează, ignoră sau minimizează orice altceva. Următoarele capitole îţi vor prezenta modul de identificare a acestor competențe de bază acasă și la muncă. Va trebui să-ţi schimbi viața pentru a petrece mai mult timp cu aceste lucruri importante și mai puțin timp cu lucrurile care nu sunt nici semnificative, nici plăcute pentru tine sau pentru persoanele dragi ţie.

Nu voi susține că este usor. Pentru a profita la maximum de cele 168 de ore ale lor, unii oameni au fost nevoiți să-și schimbe locul de muncă, să se mute sau să provoace crize în vieţile lor deja pline. Capitolele următoare îţi vor prezenta felul în care îţi poţi transforma radical timpul de lucru pentru a avea succes în carieră și cum te poţi reorienta acasă, pentru a-ţi face viaţa de familie sau viaţa personală cât mai împlinită. Repet, acest lucru nu va fi ușor. Deși poți să alegi cum să-ţi petreci propriul timp, pentru a-i influenţa pe ceilalţi este nevoie de un efort conștient. Unul dintre motivele pentru care unii părinți alocă mult timp activităţilor gospodărești este acela că ei cred că spălatul frecvent al hainelor adolescenților

reprezintă un mod de a-și arăta dragostea față de ei – și este mai ușor decât să investească timp pentru a crea capitalul relațional care le permite să interacționeze cu adolescenţii în moduri mai pline de semnificație. O căsnicie solidă poate supraviețui tragediilor și poate oferi multă energie pentru realizări în restul domeniilor vieții, dar și asta necesită o investiție de timp – timp care este ușor de sacrificat în favoarea serialelor de televiziune, comisioanelor, activităților cu impact redus la locul de muncă, priorităților altor oameni sau sentimentului de vinovăție și altor presupuneri incontestabile ale vieții de zi cu zi. Deși 168 de ore reprezintă mult timp, în sens mai larg, timpul este totuși o resursă neregenerabilă. Aceste ore tot trebuie planificate cu atenție, pentru a-ți transforma viața pe care o ai în viața pe care ți-o dorești.

Cel mai bun mod de a începe acest proiect – și de a profita la maximum de această carte – este să realizezi în viaţa ta echivalentul sondajului American Time Use Survey. Asemenea avocatului care îţi cere bani pentru timpul acordat, consemnează și tu exact ceea ce faci, cât mai des posibil. În mod ideal, ar trebui să faci acest lucru la fiecare șase minute, pentru a ușura calculele, sau să plătești pe cineva care să te monitorizeze permanent, precum propriul tău Boswell[48], dar la modul practic, această

diagnoză presupune să-ţi iei o agendă și, de fiecare dată când faci o pauză de mers la toaletă, să notezi ce ai făcut de la ultima consemnare.

De asemenea, poți utiliza tabelul de la sfârșitul acestui capitol sau poți descărca un tabel de pe website-ul My168Hours.com. Probabil vei dori să-ţi printezi mai multe exemplare, deoarece poate dura câteva săptămâni până vei deprinde obiceiul de a-ți consemna viața.

Fii cât se poate de atent. La ce oră te-ai dat jos din pat? Cât a durat să fii gata de plecare? Ai petrecut timp căutându-ţi telefonul mobil și caietul de matematică al fiicei tale? Ce faci când ajungi la locul de muncă? Fii sincer. Verifici știrile care sunt în prea mică măsură relevante pentru munca ta? Cât timp petreci pe e-mail? Câte minute petreci la telefon sau participând la întâlniri? Ce procent din acest timp este de fapt relevant pentru fișa postului tău sau pentru scopurile tale în viață? Când iei pauze? Când gândești? Când faci mișcare și pentru cât timp? Când îți închizi computerul sau când pleci de la locul de muncă? Cât timp îți ia să ajungi acasă? Ce faci pe drum? Există comisioane sau activităţi de familie? Cât timp petreci jucându-te cu copiii, citindu-le sau sunând alți membri ai familiei și prieteni? Când dai drumul la televizor și când îl stingi?

Următorul capitol va acoperi modul de analiză a acestor date primare, iar la sfârșitul acestei cărți vei găsi câteva exemple de jurnale ale celor 168 de ore din viaţa unor persoane reale, însă scopul acestui exercițiu este să știi unde te situezi, astfel încât să-ţi dai seama dacă acolo vrei să fii. Probabil trebuie să faci doar mici modificări, adăugând sau scăzând lucruri din mozaicul de spații în care mulți dintre noi pierdem controlul asupra timpului nostru. Vom discuta mai multe despre acest lucru mai târziu în carte, dar, ca un exemplu, în timp ce Katie Noah din Abilene, Texas, le mărturisește membrilor redacției revistei *Real Simple* că visează la un sfert de oră de scris neîntrerupt, Jill Starishevsky, procuroare districtuală adjunctă și mamă a doi copii mici din Bronx, își găsește timp să scrie câteva strofe dintr-o poezie în timp ce merge cu metroul din Manhattan în Bronx.[49] Rezultatul final? O activitate creativă (și crearea unui website numit „The Poem Lady“, de unde oamenii pot cumpăra poezii pentru Bar Mitzvah și pentru alte ocazii speciale din viaţă, iată o sursă de venituri pentru cumpărături). În plus: ea nu a trebuit să renunțe la muncă, familie, somn sau să viseze la o săptămână de 169,75 ore pentru a realiza toate aceste activităţi.

Evident, a fost o mică descoperire. Totuși, în timp ce mulți dintre noi ne pierdem

vremea urmărind emisiuni de televiziune care nu ne plac cu adevărat sau participând la teleconferințe nesemnificative, am putea face mari schimbări. Ne-am putea continua studiile. Am putea scrie un roman în fiecare an. Serios. Este nevoie de aproximativ 1 000 de ore pentru a scrie o carte, iar dacă nu te mai uiți la televizor 20 de ore pe săptămână, vei câștiga exact timpul de care ai nevoie.

Repet, scopul acestei socoteli nu este acela de a face pe cineva să se simtă prost. Faptul că putem face asemenea alegeri demonstrează că suntem incredibil de binecuvântați. Acest lucru nu este valabil în părți ale lumii unde oamenii petrec 6 ore pe zi cărând apă. Dar dacă nu citești această carte într-o tabără de refugiați, sunt șanse să trăiești într-o societate îmbelșugată, liberă și educată. Adevărul este că, într-o astfel de societate, există deja destul timp pentru a crește șase copii în timp ce conduci o afacere, lucrezi, predai și te antrenezi pentru triatlon, sau faci orice altceva îți aduce bucurie și dă sens vieţii tale.

Recunoașterea acestui lucru necesită schimbarea felului în care spunem povestea. După cum mi-a explicat Daytner, ea nu-și spune: *nu am timp să fac activitatea X, Y sau Z*. Își spune că nu va face activitatea X, Y sau Z pentru că „nu este o prioritate“.

Adesea, este o explicație perfect adecvată. Ți-aș putea spune că nu voi coase

costumul de Halloween al copilului meu pentru că n-am timp, dar nu este adevărat. Am timp. În fiecare săptămână, am la dispoziţie 168 de ore. Dacă cineva s-ar oferi să-mi plătească 100 000 de dolari pentru a coase manual un costum de Halloween, fii sigur că mi-aș găsi timp. Dar din moment ce nu se va întâmpla asta, recunosc că nu consider cusutul o activitate la fel de bună în cele 168 de ore ale mele precum scrisul, joaca cu cei mici sau, de ce nu, somnul.

Dar cusutul costumelor de Halloween este doar unul dintre lucrurile de pe listă. Hai să ridicăm miza. Este nevoie de mai mult curaj pentru a spune: „Nu le citesc copiilor mei pentru că cititul nu este o prioritate.“ Dacă este adevărat că cititul nu e o prioritate, atunci este adevărat – chiar dacă nu este corect din punct de vedere politic să spui asta. Fii sincer. Asumă-ţi acest adevăr. Poate nu-ţi place să le citești copiilor. Poate că nici lor nu le place să le citești. Poate ai prefera să-ţi verifici smartphone-ul sau să urmărești concursul de frumuseţe *America's Next Top Model*. Poate că soțul tău deja se descurcă mult mai bine când vine vorba de citit copiilor. Poate chiar crezi că venitul pe care îl asiguri, munca pe care o faci pentru societate sau bucuria obţinută în timpul orelor în care copiii tăi sunt activi reprezintă o prioritate mai mare decât interacțiunea cu ei. Ar putea fi multe motive întemeiate.

Probabil există și unele neîntemeiate. Însă este o alegere, și nu o chestiune de lipsă de timp. Când spui „nu am timp“, această afirmaţie plasează responsabilitatea asupra altcuiva: șef, client, familia ta. Sau altfel spus, plasează responsabilitatea asupra unei forțe nebuloase: capitalism, societate, monstrul de sub pat.

În orice caz, puterea îți scapă din mâini. „Nu este o prioritate“ transformă cele 168 de ore din nou într-o *tabula rasa*, pentru a fi completată așa cum alegi, cu lucrurile care hotărăști că sunt într-adevăr importante și care contează.

Această carte este despre cum să faci acest lucru, 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână.

Cum să ții un jurnal

Dacă vrei ca pe viitor să profiţi la maximum de cele 168 de ore ale tale, jurnalul te va ajuta să știi cum le petreci în prezent. Utilizează tabelul care urmează sau descarcă unul de pe website-ul My168Hours.com, creează-ți propriul tabel, folosește un document de editare a textului sau consemnează-ți activităţile într-o agendă.

Încearcă să ții o evidență cât mai completă posibil. „Muncă“ și „apelarea unui potențial client“ sunt deopotrivă acceptabile,

dar ultima activitate îţi va oferi mai multe informații de analizat. Începe oricând dorești, dar consemnează-ţi programul de activităţi timp de 168 de ore consecutiv. Dacă simți că săptămâna pe care ai consemnat-o a fost neobișnuită, poți începe din nou, dar rareori există săptămâni „tipice“.

ORA	LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
1							
2							
3							
4							

• 2 •

Competențele tale de bază

De-a lungul timpului, am avut șansa de a intervieva mulți oameni fascinanți. Dar puțini au fost la fel de fascinanți ca Roald Hoffmann.

Hoffmann este evreu și s-a născut în 1937 la granița dintre Polonia și fosta Uniune Sovietică. Imediat după începerea celui de Al Doilea Război Mondial, familia lui a fost deportată într-un lagăr de concentrare. Tatăl său a pierit acolo; Roald și mama lui au scăpat cu viaţă și au fost ascunși de un ucrainean cumsecade în mansarda unei școli, mai bine de un an. Ca mamă, nu-mi pot imagina stresul de a încerca să ţii închis și tăcut un băiețel atât de mult timp. Dar faci tot ceea ce trebuie pentru a supraviețui, iar Hoffmann a avut o calitate care l-a ajutat să-i treacă mai repede timpul: era un observator atent. Privind printr-o gaură din perete, el studia cu atenţie lumina care se schimbă, anotimpurile care se succed și privea alți copii care se jucau pe afară, păstrând aceste scene profund întipărite în memoria sa. „Sunt un observator“, mi-a spus el când l-am

intervievat la începutul anului 2008 pentru site-ul Scientific American.[50] „Mă uit la modul în care interacționează lucrurile. Mă interesează."

Spre sfârșitul războiului, Hoffmann și mama lui s-au îndreptat spre rândurile Armatei Roșii și au petrecut câțiva ani în taberele pentru persoane strămutate. În cele din urmă, mama lui s-a recăsătorit, iar noua familie s-a stabilit în 1949 în New York. Acolo, Hoffmann s-a remarcat ca tânăr om de știință, premiat în cadrul liceului Stuyvesant, iar apoi al Universității Columbia. Dar știința era departe de a fi singurul său interes. La Columbia, cursurile despre marile cărți ale literaturii și despre poezie, în special cele predate de către poetul câștigător al Premiului Pulitzer, Mark Van Doren, l-au făcut să devină nesigur în privinţa a ceea ce voia să facă în viaţă.

Părinții lui aveau păreri diferite. Fiind copil de imigrant evreu, „eram presat să devin medic – un medic adevărat!", declară Hoffmann. Dar el știa că nu vrea să practice medicina, așa că a căutat altceva care ar fi fost pe placul familiei sale. „Am avut suficient curaj să le spun alor mei că nu voi fi medic, dar n-am avut suficient curaj să le spun că voiam să studiez istoria artei. Așa c-am absolvit cursurile facultăţii de chimie." Un domeniu care îi plăcea deopotrivă. A început să-și valorifice spiritul ascuțit de observaţie

și, în curând, chimia i-a răspuns cu aceeași afecțiune. Hoffmann și-a obținut doctoratul la Harvard în timp ce lucra sub îndrumarea viitorului laureat al Premiului Nobel, William N. Lipscomb, Jr. A devenit profesor la Universitatea Cornell, unde principalele sale succese în domeniu au vizat structura și reactivitatea moleculelor organice și anorganice. Regulile tandemului Woodward–Hoffmann din cadrul chimiei organice, pe care Hoffmann le-a dezvoltat împreună cu Robert Burns Woodward, prezic pozițiile atomilor în anumite tipuri de molecule. În 1981, el și Kenichi Fukui au împărţit Premiul Nobel pentru chimie, pentru activitatea lor, realizată independent, privind desfășurarea reacțiilor chimice.

Un Premiu Nobel este considerat de obicei punctul culminant al unei vieți, așa că, în mod normal, exemplul meu s-ar opri aici. Dar cea mai interesantă parte a acestei povești este că, atunci când l-am intervievat pe Hoffmann, el de fapt vorbea de la singurul telefon public dintr-o colonie de artiști din California, unde tocmai își petrecuse dimineața scriind un poem fantezist în care naratorul se trezește vorbind cu un creier. Nu era nici pe departe primul său efort literar. Hoffmann începuse să scrie poezie la modul serios cu puțin timp înainte de a i se acorda Premiul Nobel. A scris despre știință și despre frumusețea felului în care

interacționează lucrurile. A scris poezii despre trăirile sale din copilăria petrecută în timpul războiului și, adesea, doar despre lucrurile pe care le-a observat – momente din viața de familie sau felul în care cei doi copii ai săi interacționau cu lumea când erau mici. „Probabil că există ceva din omul de știință în această pasiune pentru observaţie“, mărturisește el. „Dar trebuie s-o înzestrezi și cu o anumită valoare emoțională, astfel încât să însemne ceva pentru un cititor.“ Deși este conștient de faptul că oamenii i-ar putea citi iniţial poezia pentru elementul de noutate, Hoffmann a făcut un efort susținut pentru a-și perfecţiona talentul literar. Studiază alți poeți, își redactează singur versurile și participă la reuniuni literare precum cea din California. Nu este ușor. Când vine vorba de poezie, „unii dintre colegii mei, oameni de știinţă, afirmă: «Dacă aș avea timp, aș putea să scriu și eu.» Ei nu știu cât de dificil este“, declară Hoffmann. „Poeziile mele trec prin mai multe versiuni decât articolele mele științifice.“

Dar lui îi place procesul de creaţie. „Ador acel moment în care pun stiloul pe hârtie.“ Iar această muncă – susținută în timp ce continuă să predea chimie la Cornell – a dat și ea roade. În cel de-al doilea plan al carierei sale, Hoffmann a publicat câteva cărți cu lucrările proprii (printre care *The Metamict State* și *Gaps and Verges*, ambele la

University Press din Florida), precum și poezii individuale în *The Paris Review* și *The Kenyon Review*. De asemenea, a scris piese de teatru și cărți de nonficțiune despre observațiile sale ştiinţifice și cele surprinse în viața de zi cu zi și organizează lunar un spectacol intitulat „Entertaining Science“ la Cornelia Street Café din New York.

Hoffmann este genul de persoană care îmi amintește de expresia „Omul renascentist“, dar el nu este, de fapt, bun la toate. După cum mi-a mărturisit, există unele domenii, cum ar fi matematica și muzica, unde sunt necesare sclipiri de geniu și de care nu s-a simțit niciodată atras în mod special. „Acestea se manifestă adesea prin existența unor copii-minune. Dar nu cunosc niciun copil-minune chimist, politician sau poet. Copiii scriu poezii frumoase. Au o inocență și un spirit de observaţie care nu sunt afectate de prea multe lucruri. Copiii sunt, de asemenea, depozitarii noțiunilor noastre romantice despre inocență. Ei scriu poezii interesante, chiar dacă nu sunt ceva excepțional.“ A făcut o pauză la telefon. „Cred că îmi plac lucrurile în care nu există minuni, pentru că am senzaţia că sunt capabil să le fac. Ne sunt accesibile, și mie, și ţie.“

Ar trebui să interpretăm „ţie“ din această propoziție ca pe o întorsătură poetică a frazei – pentru a scrie profilul lui Hoffmann,

a trebuit să petrec o jumătate o oră la telefon cu cumnata mea chimistă, rugând-o să-mi explice extrem de lent regulile Woodward–Hoffmann. Dar asta este ceea ce am reținut din meditațiile lui Hoffmann. În acest moment al vieții sale, acest om strălucit știe la ce se pricepe și ce poate face mai bine decât majoritatea oamenilor. Este un observator extrem de răbdător, capabil să vadă conexiunile în timp și, cu perseverență, să tragă din ele concluzii mai ample. A reușit să valorifice această abilitate în mai multe domenii – de la a-și umple timpul când era un copil speriat care se ascundea de naziști, până la chimie și poezie. Cred că noi, ceilalți, putem învăța multe din deciziile sale, pe măsură ce încercăm și noi, la rândul nostru, să ne folosim de cele 168 de ore pentru a ne construi viețile pe care ni le dorim.

„Un loc de muncă reprezintă, în esență, un pachet de îndatoriri care au fost grupate și atribuite unui individ“, scriau cândva Troy Smith și Jan Rivkin de la Harvard Business School.[51] O viață este, de asemenea, un pachet de îndatoriri și activități pe care și le asumă un individ. Unele, cum ar fi dormitul și mâncatul, sunt necesare, dar restul sunt doar combinații de alegeri pe care le facem fiecare dintre noi, grupate împreună dintr-un motiv sau altul și, după cum scriau Smith și Rivkin, „nu există niciun motiv să presupunem (...) că îndatoririle trebuie să fie

grupate în viitor în același fel în care au fost grupate în trecut“. Pachetul de îndatoriri de poet și chimist laureat al Premiului Nobel nu este neapărat unul intuitiv, dar nu există niciun motiv pentru care nu poate exista.

Deși Hoffmann poate că s-ar înfiora la gândul acestei explicații lipsite de spirit poetic asupra modului în care își folosește timpul, aș susţine că el a identificat un principiu-cheie al economiei moderne. Pentru a-și crea o viață împlinită, el a valorificat ceea ce în lumea afacerilor este cunoscut drept „competențe de bază“.

Iată ce înseamnă această expresie. Cândva – în zilele preistorice de acum 30 de ani –, corporațiile se considerau niște mastodonți de unități strategice de afaceri. Acestea nu erau neapărat afaceri legate între ele, dar au ajuns să fie grupate ca urmare a fuziunilor, achizițiilor și lansărilor de produse. În cazul în care un domeniu de activitate era profitabil, raţionamentul era că o corporație mare ar proceda cel mai bine dacă ar achiziționa o altă afacere în acest domeniu sau dacă și-ar lansa propria unitate comercială și ar lăsa-o să se dezvolte. De exemplu, în decursul anilor, producătorul american US Steel a cumpărat operațiuni feroviare și – chiar în 1982 – compania petrolieră Marathon Oil, deoarece energia părea să fie domeniul viitorului. De-a lungul anilor, conglomeratul american GE a

cumpărat totul, de la bănci de investiții la rețele de televiziune, pentru că toate acestea erau proprietăți profitabile. Profitul este bun și, prin urmare, orice lucru care poate contribui la profit pare a fi câștigător.

Dar, în 1990, maeștrii spirituali ai managementului, Gary Hamel și C.K. Prahalad, au lansat o idee diferită într-un articol din *Harvard Business Review*.[52] Aceștia au observat că o afacere ar putea merge foarte bine pentru o vreme cu unităţi profitabile, dar fără legătură între ele, însă lumea intră într-o eră globală mult mai competitivă. Pe măsură ce pieţele deveneau mai eficiente, iar piața muncii mai flexibilă, talentele de top ar ajunge o resursă mai rară decât materiile prime sau capitalul pe care erau companiile obișnuite să-l aloce. Există un cost de oportunitate în ceea ce privește „claritatea intenției strategice“ atunci când dedici această resursă rară unor lucruri la care s-ar putea să te pricepi, dar pe care alți oameni le pot face la fel de bine sau mai bine. Acest lucru îndepărtează energia și concentrarea de la ceea ce compania face cel mai bine. După cum scriau Hamel și Prahalad, în era globalizării, o companie ar face cel mai bine să se concentreze pe ceea ce numesc ei „competențe de bază“.

Ei au definit aceste competențe în trei moduri. „În primul rând, o competență de bază oferă acces potențial la o varietate mai

mare de piețe. Competența în sistemele de afișaj, de exemplu, permite unei companii să participe la afaceri diverse, precum calculatoarele, televizoarele miniaturale, monitoarele pentru laptopuri și tablouri de bord pentru automobile.“ În al doilea rând, „o competență de bază ar trebui să aducă o contribuție semnificativă la beneficiile percepute de client pentru produsul final“. Și, în cele din urmă, „o competență de bază ar trebui să fie dificil de imitat de către concurenți. Și *va fi* dificil dacă există o armonizare complexă a tehnologiilor individuale și a abilităţilor de producție“. Puține companii, scriau Hamel și Prahalad, ar putea realiza un leadership mondial în mai mult de cinci sau șase competențe.

De-a lungul anilor, această idee a fost perfecționată tot mai mult. „Competențe de bază“ înseamnă, de obicei, lucruri pe care o companie le face cel mai bine și la care alte companii nu se pot descurca la fel de bine. Pe piața noastră eficientă, globală, companiile reușesc să aibă succes dacă se concentrează pe competențele lor de bază și minimizează, externalizează sau ignoră orice altceva.

Astfel, în ultimele două decenii, această perfecționare a devenit o obsesie în afaceri. „Pământul este plat“[53], ca să-l citățm pe Thomas Friedman. Contabilii au găsit modalități de a externaliza aproape orice

sarcină, de la proiectare la stomatologie. US Steel – acel conglomerat prin excelență – s-a separat de Marathon Oil în 2002. În timp ce GE a început să se concentreze asupra competențelor sale de bază sub conducerea fostului său director general Jack Welch, ieșind din orice afacere unde nu putea fi numărul unu sau numărul doi, în prezent a lansat ideea de a separa totul, de la capital până la diviziile de electrocasnice.

Norocul corporaţiilor fluctuează, dar afacerile care au succes în vremurile moderne tind să fie foarte concentrate pe ceea ce fac mai bine decât oricine altcineva. De exemplu, Wal-Mart oferă prețuri mici. Target vinde produse șic ieftine. Când Wal-Mart a încercat să ofere colecţii șic ieftine, a eșuat și a revenit la conceptul de preț mic, care s-a dovedit un mare câștigător în recesiune. În 2008, în timp ce o mare parte din vânzarea cu amănuntul era în cădere liberă, vânzările Wal-Mart din același magazin au crescut cu 3,3%.[54] Așa cum spunea Harry Snyder, cofondatorul lanțului de burgeri In-N-Out: „Fă un singur lucru și fă-l cât poți de bine."

De obicei, citim despre aceste concepte în paginile de afaceri. Dar se pare că putem învăța câte ceva despre obţinerea succesului în propria viaţă și din eforturile pe care le-au depus companiile moderne pentru a deveni concentrate și aplicate. Nu trebuie să faci un

singur lucru. Chiar și lanţul de restaurante In-N-Out Burger vinde și cartofi prăjiţi, și băuturi. Totuși, nu are rost să te împrăștii în prea multe lucruri dacă vrei să faci performanţă și nici să petreci mult timp în activități în care nu excelezi. Ceea ce vreau să susţin în acest capitol este că oamenii, asemenea companiilor, pot avea și ei competențe de bază. Aceeași definiție în trei părți elaborată de Hamel–Prahalad se poate aplica și în cazul lor. Competențele de bază ale unui individ sunt cel mai bine gândite ca abilități care pot fi utile în mai multe domenii de activitate. Ele ar trebui să fie importante și pline de sens. Și ar trebui să fie lucrurile pe care le facem cel mai bine și pe care alții nu le pot face la fel de bine.

Roald Hoffmann, de exemplu, și-a valorificat competența de bază – spiritul de observaţie – în chimie și poezie. El și-a dedicat suficient timp dezvoltării acestor competențe de bază pentru a le face importante și pline de sens în viața sa. Și în loc să încerce să-și folosească talentul în domenii unde nu credea că ar putea fi de talie mondială (de exemplu, domenii în care excelează copiii-minune, cum ar fi matematica și muzica, sau în cele care nu i-au plăcut la fel de mult, cum ar fi medicina), el și-a dedicat toate eforturile în zone unde putea străluci.

În linii mari, cei care obțin cel mai mult de la viață încearcă să afle care sunt competenţele lor de bază și să se concentreze asupra lor. Ei știu că cel puțin o diferență importantă între oamenii fericiți, de succes, și cei care bâjbâie nesiguri prin viaţă este că oamenii fericiți își petrec cât mai multe dintre cele 168 de ore pe care le au dispoziţie dedicându-se competențelor de bază – perfecționându-și atenția pentru a realiza ceea ce și-au propus – și, asemenea corporațiilor moderne, renunţând la orice altceva.

Așadar, care sunt aceste competențe de bază? Sau, cu alte cuvinte, ce *ar trebui* să faci în timpul celor 168 de ore pe care le ai la dispoziţie?

Unii oameni sunt binecuvântați să știe de la o vârstă fragedă. Însă cei mai mulți, nu. Hoffmann nu a început să scrie poezie decât după ce a dobândit o experienţă îndelungată în calitate de chimist. Chiar dacă ai o idee bună, este posibil să nu remarci toate posibilitățile, astfel că e de ajutor să-ți petreci timp găsindu-ţi „claritatea intenţiei strategice“.

Totuși, pentru a înțelege acest lucru, trebuie mai întâi să vezi cum îţi petreci de fapt cele 168 de ore.

În acest sens, revino la jurnalul din capitolul 1. Acesta este echivalentul sondajului American Time Use Survey pe

care l-ai făcut asupra propriei vieți, consemnându-ţi activităţile cât de des posibil pentru minimum 168 de ore. Odată ce ţi-ai consemnat datele primare pe durata unei săptămâni sau a câtorva săptămâni, clasifică-le în categorii. Deși categoriile se schimbă de la un an la altul, în 2008, ATUS le-a folosit pe acestea[55] (fiecare categorie include timpul de deplasare aferent):

Îngrijire personală (cu subcategoria „somn“);

Consum de alimente și băuturi;

Treburi casnice (activităţile gospodărești, pregătirea și curățarea alimentelor, tunderea gazonului și grădinăritul, administrarea gospodăriei);

Achiziționarea de bunuri și servicii (cumpărarea alimentelor, cumpărarea bunurilor);

Îngrijirea și ajutorul acordat membrilor gospodăriei (cu o subcategorie amplă, „copii“, împărțită în îngrijire fizică, activități legate de educație, cititul pentru/împreună cu copiii și joaca/practicarea hobbyurilor împreună cu cei mici);

Îngrijirea și ajutorul acordat membrilor familiei care nu locuiesc sub același acoperiș;

Activități profesionale și alte activităţi legate de muncă, inclusiv naveta;

Activități educaționale;

Activități organizatorice, civice și religioase;

Timp liber și sport (socializare și comunicare, vizionarea programelor TV, practicarea sportului, mișcare și relaxare);

Apeluri telefonice, scrisori și e-mailuri;

Alte activități.

Aceste categorii de activităţi sunt bine chibzuite, iar la sfârșitul capitolului există loc pentru a-ţi face totalul orelor pentru fiecare dintre ele, deși ţi-aș recomanda, totodată, împărţirea unora dintre categoriile mai mari în subcategorii.

„Munca“ reprezintă o categorie-cheie. Unii dintre noi au mai multe locuri de muncă. Dar chiar dacă ai o singură slujbă, ziua ta de lucru seamănă probabil mai mult cu „pachetul de sarcini atribuite unei singure persoane“ descris de Smith și Rivkin decât cu un interval omogen de timp. Eu mă consider scriitoare. Dar funcționez și ca detectiv, colector de taxe și expeditor de facturi, organizator de întruniri și, trebuie să recunosc, o împătimită a navigatului pe internet. Împarte-ţi munca în atribuţii principale și calculează timpul pe care îl dedici fiecăreia. „Socializarea și comunicarea“ beneficiază, de asemenea, de analiză. Cât timp petreci socializând și comunicând cu soțul/soția sau copiii tăi? Cea mai mare parte a acestei categorii este consacrată unei activităţi care îţi place, cum

ar fi cine festive cu prietenii, sau uneia care îți displace? „Altele“ pot însemna multe lucruri; nu-ţi bate capul cu secundele și nu-ţi face griji dacă nu-ţi ies la socoteală exact 168 de ore. Aproape toată lumea pierde o oră sau două consemnându-și activităţile, iar unele sunt foarte greu de clasificat.

Te invit să-ţi împărtășești rezultatele pe website-ul meu My168Hours.com sau cu familia și prietenii. Roagă-i să ţină același gen de jurnale. Presupun că vei face câteva descoperiri surprinzătoare și vei face unele mici adaptări înainte de a ajunge la întrebarea mai importantă: dacă ești la locul de muncă potrivit (despre care voi discuta mai multe în capitolul 3).

Iată ce am învățat făcând acest exercițiu de mai multe ori în lunile în care scriam această carte. În primul rând, deși simt că lucrez mult, de fapt lucrez aproximativ 50 de ore pe săptămână. Experiența mea este una obișnuită; mulți oameni care fac acest exercițiu află că nu lucrează atât de mult pe cât își imaginează.

O parte din această convingere falsă se datorează definițiilor anoste ale muncii în domeniul intelectual. Dacă urmărești filmul *Spărgătorii de nunţi* în timpul zborului către o conferință, este aceasta muncă? Dacă bei cafeaua și citești *The Wall Street Journal*, se poate numi muncă? Dacă te ocupi de aceste activităţi la birou, ai spune că da. Însă dacă

te ocupi de ele întins comod într-un fotoliu de acasă, probabil ai spune că nu. Dar nu există niciun motiv logic pentru care să consideri primul exemplu muncă dacă nu-l socotești și pe ultimul.

În afară de definițiile anoste, există și tendința umană de a ignora excepţiile care nu corespund imaginilor mintale pe care ni le creăm în viețile noastre supraaglomerate. De exemplu, dacă lucrezi patru zile câte 12 ore, iar vinerea pleci de la birou după 8 ore, vei crede că o zi „obișnuită“ de muncă are 12 ore. Astfel, ai putea spune că lucrezi 60 de ore pe săptămână. Dar nu lucrezi atât. Lucrezi 56 de ore – probabil. Sunt șanse ca în cel puțin una dintre acele zile de muncă de 12 ore să fi sosit târziu sau să fi terminat mai devreme, ca să eviţi traficul sau ca să ajungi la o programare la medic, ori pentru că ai luat o pauză la prânz. În scurt timp ajungem de fapt la 50 de ore pe săptămână. Câțiva dintre oamenii care s-au oferit voluntari să ţină jurnale în cadrul acestui proiect au cerut să o ia de la capăt cu o săptămână diferită, deoarece, de exemplu, aceștia își luaseră o jumătate de zi liberă joi, astfel că nu fusese o săptămână „obișnuită“ de 168 de ore. Dar, cu excepția cazului în care nu te vei mai învoi niciodată în viața ta o jumătate de zi, excepțiile se adună.

În timp ce subestimăm excepțiile, supraestimăm alte lucruri – de exemplu,

timpul dedicat treburilor minore, repetitive. Dacă îţi verifici smartphone-ul de zece ori în weekend, s-ar putea să crezi că ai mai muncit câteva ore, chiar dacă fiecare verificare a durat 5 minute. Cu alte cuvinte, această activitate a durat mai puțin de o oră, chiar dacă zece verificări ale dispozitivului te vor face să te simți ca și cum ai fi în modul de lucru 24 de ore din 24, 7 zile din 7.

Adună aceste tendințe într-o societate în care criza de timp reprezintă un semn de valoare și vezi cât de ușor este să calculezi greșit. Majoritatea oamenilor care lucrează cu normă întreagă, la fel ca mine, se situează într-un interval cuprins între 30 și 60 de ore.

Defalcarea timpului meu în cadrul celor 50 de ore de lucru mi-a oferit la fel de multe informații ca totalul. Am petrecut aproximativ 25 de ore scriind sau redactându-mi lucrarea. Am petrecut 5–10 ore făcând cercetări, 3–5 ore dând telefoane, aproximativ o oră pentru marketing și prospectare, 1–2 ore pentru activităţi administrative, 5 ore pe e-mail și am efectuat numeroase alte lucruri care ar putea fi considerate sau nu documentare (am citit reviste pentru idei de articole, am navigat pe internet). Deoarece scriu ficțiune și vreau să fac tot mai mult acest lucru, am fost dispusă să calculez timpul petrecut citind ficțiune ca fiind ore de muncă, dacă îmi iau notiţe în acest timp. Din păcate, cel puțin în primele

dăţi când am ținut jurnale, am descoperit că nu prea îmi luam notiţe. Și aproape toate cele 50 de ore de muncă le petreceam la biroul meu de acasă, ceea ce nu este înțelept – trebuia să realizez mai multe interviuri faţă în faţă sau să particip la evenimente care puteau genera idei sau relaţii.

Mă descurcam bine la capitolul mișcare. Ţinta mea era să alerg între 32 și 40 de kilometri pe săptămână și, din moment ce nu am viteză, alergarea îmi lua rareori mai puțin de 4 ore. În săptămânile mai bune, făceam mișcare 6-7 ore, care includeau antrenamentul încrucișat (împărțirea între alergare și antrenamente încrucișate a intervenit pe parcursul scrierii acestei cărți, pe măsură ce sarcina mea evolua, deși am încercat să mențin constant volumul total de exerciții fizice, cu o durată de aproximativ 5 ore).

În majoritatea zilelor săptămânii petreceam 3-4 ore interacționând cu Jasper, fiul meu mai mare, și cam de două ori mai mult timp în weekenduri. (Sam s-a născut chiar înainte de a preda acest manuscris, așa că el nu este inclus în aceste jurnale.) Câteva dintre aceste ore le-am petrecut cu îngrijirea personală: îmbrăcat, schimbat, îmbăiat, turnarea laptelui și luarea micului-dejun împreună. Totuși, am petrecut, de asemenea, destul de mult timp jucându-ne cu puzzle-uri, construind o lume plină de

culoare cu ajutorul cuburilor și târându-ne înăuntru și în afara „cetăţilor“ create din cutii goale. În majoritatea serilor citeam împreună povești, deși nu atât de mult pe cât credeam c-ar trebui, în parte pentru că mă plictiseam de cărțile lui. Deoarece această activitate îmi încuraja lectura cel puţin a unui gen de ficțiune (acea competenţă de bază!), am hotărât să comand cât mai multe cărţi premiate cu Caldecott[56] de pe Amazon, atâtea câte ne-ar încăpea în bibliotecă. Calitatea literară a romanelor de pe raftul de cărți al lui Jasper creștea direct proporţional cu durata timpului nostru de lectură, ajungând la 20-25 de minute în cele 4-5 zile pe săptămână când îl culcam eu.

Dormeam aproximativ 8 ore pe noapte – mai puțin în timpul săptămânii, ceva mai mult în weekend. Nu petreceam mult timp cu pieptănatul și îmbrăcatul, pentru că biroul meu de acasă are un cod vestimentar *casual*. Am căutat modalități de a reduce rutina atunci când aveam nevoie să arăt bine: mă spălam pe cap cu o seară înainte, astfel încât părul să mi se usuce în timp ce dormeam.

Deși de obicei luam masa de prânz la birou (mese congelate sau ceea ce rămânea de la alte mese), pregăteam cina de câteva ori pe săptămână. Nu-mi lua niciodată mai mult de o jumătate de oră, iar mâncatul în sine de obicei dura doar un sfert de oră. N-am dedicat mult timp curățeniei casei sau

spălării rufelor. În capitolul 7 există sfaturi pentru reducerea timpului acordat activităţilor gospodărești.

Au existat, cu siguranţă, domenii unde aveam nevoie de îmbunătățiri. Eu și soţul meu nu petreceam prea mult timp împreună, ca adulți – o problemă des întâlnită în numeroase cupluri cu două surse de venit. Timpul dedicat socializării era și el limitat. În timpul anului școlar, petreceam aproximativ 5 ore în fiecare săptămână făcând repetiţii cu corul meu, ieșind la baruri după repetiție, studiind muzica și ocupându-mă de activităţi administrative în calitate de președintă, dar întâlnirea cu prietenii din afara corului era destul de dificilă.

La televizor mă uitam aproximativ 7 ore pe săptămână – nu prea mult, în comparație cu un american obișnuit, dar mai mult decât timpul acordat exercițiilor fizice. Probabil nu acesta ar trebui să fie raportul. De asemenea, am avut și multe ore pe care nu le-am putut contabiliza, ceea ce înseamnă că este puțin probabil să le fi petrecut într-un mod optim.

Pe de altă parte, am fost fericită să văd că îmi dedicam o proporţie rezonabilă din timp marilor categorii pe care le consideram importante. Întrebarea mai complicată era cum să devin mai bună. Aș putea face lucruri mai plăcute împreună cu fiul meu? Ce altceva ar trebui să fac sau să nu fac la locul

de muncă? Știu că scrisul reprezintă o competență de bază – nu sunt sigură ce subiecte abordez cel mai bine – spre deosebire de documentare sau marketing, motiv pentru care nu mă ocupam de această activitate mai degrabă necesară.

Așa că mă aflu într-un punct bun de plecare. Știu că sunt la locul de muncă potrivit (mai multe despre acest subiect în capitolul următor). Lucrez pentru mine, așadar pot alege unde merită să-mi concentrez timpul și, prin urmare, pot petrece mai mult timp având grijă de familia mea – tot o competență de bază. Mulți oameni au puncte de plecare diferite. Pentru a-ţi construi o viață mai concentrată și dedicată propriei perfecţionări, trebuie să afli ce vrei să faci în cele 168 de ore ale tale. Odată ce știi ce vrei să *faci*, îți poți îndrepta atenția asupra acestei întrebări mai profunde.

De mulți ani, Caroline Ceniza-Levine lucrează pentru compania Time Inc. și se ocupă de relația cu universitățile. Experienţa dobândită pe acest post și experiența sa anterioară în consultanță, dobândită la Oliver Wyman & Company, precum și la alte locuri de muncă în domeniul recrutării, i-au asigurat suficientă expunere în fața tinerilor care încearcă să-și planifice cariera. Ceniza-Levine este, de asemenea, o pianistă școlită la Juilliard și o actriță de improvizație, care joacă periodic în

spectacolele Magnet Theater de lângă Penn Station din New York. Ea și-a valorificat recent aceste competențe de bază diverse – în mare măsură, abilitatea de a străluci în fața unor grupuri de tineri și de a alcătui o informaţie coerentă din orice idee aleatorie pe care i-o oferi – devenind membră cofondatoare a companiei Six-FigureStart. Această firmă îi consiliază pe tineri în scopul de a găsi răspunsul la întrebarea: „Ce vrei să te faci când vei fi mare?“

Mulți oameni habar n-au care este răspunsul, nici pe plan personal, nici pe plan profesional. Astfel, la atelierele sale, Ceniza-Levine îmi spune că apelează adesea la un exercițiu intitulat „Lista celor 100 de visuri“.

Iată cum funcționează exercițiul. La sfârșitul acestui capitol, după secțiunea în care îți poți consemna calculul orelor dedicate activităților tale săptămânale, îţi ofer un spațiu pentru a începe să scrii lista celor 100 de lucruri pe care ţi-ai dori să le faci în timpul vieţii. „Lista poate fi ceva la fel de simplu precum zece locuri pe care îți dorești să le vizitezi, zece cărți pe care vrei să le citești, zece restaurante pe care vrei să le încerci, zece abilități pe care vrei să le dobândești sau zece obiective financiare pe care ți le-ai propus“, afirmă Ceniza-Levine.

Include în listă și obiectivele pe care le-ai realizat deja: cum ar fi absolvirea facultății, căsătoria sau nașterea copiilor. Probabil vei

fi surprins de momentul în care vei ajunge la o sută, dar dacă brainstormingul ți se pare ușor, atunci numește-l „Lista celor 1000 de visuri“ și continuă pe o altă foaie de hârtie. Ideea este să ajungi la un număr oricât de mare, fără să-ți cenzurezi visurile sau să discuți despre cât de improbabile ar putea fi unele dintre ele. Pot intra pe listă atât câștigarea Premiului Nobel în chimie, cât și păstrarea unei rezerve consistente de caramele învelite în ciocolată neagră.

Revino la această listă de mai multe ori în prima sau în a doua săptămână, în timp ce te gândești la diverse elemente pe care le-ai putea adăuga. Iată câteva dintre visurile mele menţionate pe listele din aprilie 2009, când am început să scriu acest capitol:

- Să asist la o interpretare a *Misei în Si minor* de Bach;
- Să cânt *Misa în Si minor* de Bach împreună cu un cor și o orchestră foarte bună;
- Să organizez o lucrare corală majoră;
- Să văd un spectacol live *Inelul Nibelungilor* de Wagner;
- Să am permanent flori proaspete pe birou;
- Să am articole de papetărie frumoase și agende personalizate;
- Să scriu o serie regulată de articole pentru o revistă prestigioasă sau

pentru un ziar celebru, pe o temă importantă, care presupune călătorii în locuri exotice din întreaga lume;

Să fac un tur cu degustare de vinuri în Argentina;

Să fac un safari în Africa împreună cu copiii mei, atunci când vor fi adolescenți;

Să public un roman;

Să scriu o serie de romane de ficţiune atât de convingătoare, încât să-l transforme pe Harry Potter în ceva nesemnificativ;

Să ajung pe lista celor mai bine vândute cărți de ficțiune și nonficțiune;

Să predau jurnalism și scriere creativă la o facultate de top;

Să am un dressing care îmi place, care să mă încânte atunci când mă îmbrac;

Să petrec timp într-o tabără de creație literară, în apropierea unei plaje;

Să încap în blugii mei mărimea 26, la o lună după nașterea celui de-al doilea copil;

Să păstrez o rezervă consistentă de caramele Trader Joe învelite în ciocolată neagră;

Să alerg curse lungi, în locații superbe;

Să citesc mai multă literatură.

Pe „Lista celor 100 de visuri“ am pus câteva lucruri pe care le-am realizat deja. De exemplu, mi-am dorit un birou cu priveliște minunată și chiar acum, în timp ce scriu această carte, contemplu panorama Manhattanului. Am publicat cărți și articole de nonficțiune. Am locuit în New York. În tinereţe, când eram o stagiară săracă și locuiam în Washington, D.C., am admirat un tablou superb reprezentând o căpșună, care era atârnat în Torpedo Factory din Alexandria, Virginia. Căpșuna era de un roșu atât de intens și de strălucitor, încât chiar am evocat-o într-un roman pe care îl scriam (acel obiectiv de a publica un roman era planificat de ceva vreme). Câțiva ani mai târziu, când am început să câștig mai bine, am dat de urma artistului și de tabloul care mă impresionase și l-am cumpărat. Când te gândești la aceste lucruri pe care ai visat să le realizezi și pe care acum le-ai îndeplinit, felicită-te.

Apoi este timpul să te uiți la visurile pe care nu ţi le-ai îndeplinit. Parcurge-ţi lista și începe să elimini elementele care necesită puțini bani sau doar câteva ore în plus. După ce mi-am completat „Lista celor 100 de visuri“, mi-am cumpărat un bilet de 20 de dolari la o reprezentație a *Misei în Si minor* a lui Bach, la Carnegie Hall. Și mi-am luat o orhidee frumoasă pentru birou.

Ceniza-Levine denumește această experienţă antrenarea „mușchiului pasiunii“. Experiența îi ajută pe oameni să descopere „cum este să le placă ceea ce fac“. Profitând de ea, vei învăța câteva lucruri.

Pentru început, vei afla că unele dintre cele 100 de visuri ale tale nici n-au ce căuta pe lista oficială. Ceniza-Levine își spunea că i-ar plăcea să coasă – dacă ar avea timp! A petrecut ore întregi citind reviste de artizanat și imaginându-și ce articole superbe ar crea. Așa că, atunci când s-a aflat într-o perioadă de tranziție în viață, a luat acest articol de pe „Lista celor 100 de visuri“ și l-a îndeplinit. S-a înscris la un curs de cusut. „A fost un cosmar absolut.“ În momentul în care a început să coasă, și-a dat seama că nu-și dorea acest hobby în viața ei. „De atunci n-am mai deschis niciodată o revistă de artizanat.“ Acum, acea doză de energie mintală poate fi dedicată altor lucruri. De asemenea, dacă pe lista visurilor tale se află „să câștig un premiu Oscar“ și „să joc într-o piesă de teatru“, iar când îl bifezi pe ultimul interpretând un rol în musicalul *Evita* pus în scenă cu amatori și descoperi că experiența nu ți-a schimbat viața, poți renunța să-ți mai scrii discursul de mulţumire pentru primirea Oscarului.

Dar, mai important, când încerci o mulțime de lucruri care crezi că te-ar încânta, vei afla mai multe despre tine, la ce ești bun

de fapt, care ar fi competențele tale de bază și pe care dintre elementele importante merită să le alegi. S-ar putea să fii șocat de ceea ce descoperi. De aceea trebuie să-ți păstrezi mintea deschisă și să încerci tot felul de lucruri.

Așa s-a întâmplat cu Jackie Camborde din New Mexico. La începutul anilor 1990, ea avea un obiectiv destul pe obișnuit pe lista visurilor sale. Tocmai se lăsase de fumat, se îngrășase și ajunsese să cântărească peste 90 de kilograme la înălțimea de doar 1,65 metri. Întrucât urma să se mărite în curând, dorea să slăbească și să arate bine în rochia de mireasă. Așadar, a făcut următorul pas standard pentru a aborda acest vis: s-a înscris la o sală de sport. Prima ei experiență acolo, ca fostă fumătoare supraponderală, i-ar fi făcut pe mulți dintre noi să plece la plimbare.

Pentru evaluarea inițială a formei fizice i s-a cerut să se urce pe cântar în fața mai multor persoane (o experiență pe care o numește „umilitoare“). I s-a spus să nu încerce aparatele interesante până când nu va slăbi, așa că, zi după zi, Jackie își făcea exercițiile recomandate pe aparatele cardio, timp de 30-60 de minute. Când a ajuns, în sfârșit, la o oră de gimnastică aerobică, instructoarea, un fel de „regină a oglinzilor“, s-a comportat ca și cum corpul ei masiv ar fi compromis estetica sălii.

Dar lucrurile au stat în felul următor. Jackie nu s-a dat bătută și nu a abandonat sala. Nu era doar o chestiune de perseverență. O mulțime de oameni care încearcă să slăbească continuă să facă mișcare, în ciuda faptului că n-au nicio afinitate cu sportul. Camborde a descoperit că îi place să facă *mișcare* și, mai ales, că îi plac cursurile de grup. A găsit un instructor mai indulgent și a continuat să revină, inspirată de atmosfera sălii de sport; astfel a reușit să slăbească 18 kilograme destul de repede. Instructorul i-a sugerat să se înscrie la un curs de weekend, pentru a preda ea însăși ora. Camborde a ezitat, dar a decis să facă o încercare. A obținut atestatul de instructor de fitness și a descoperit că se descurcă chiar foarte bine să predea. Îi plăcea să învețe tehnici noi și era încântată de combinațiile coregrafice. Propria experiență de fostă fumătoare supraponderală a determinat-o să nu facă discriminări și să accepte cursanți care nu aveau o condiție fizică excepțională și nici siluete impresionante, iar cursurile ei au avut mare succes și au atras mulți clienți (chiar dacă ea însăși nu mai era în categoria supraponderală, în cele din urmă, slăbind peste 31 de kilograme).

Între timp, Jackie continua să lucreze într-o asociație nonprofit, fiind responsabilă de strângerea de fonduri. Dar, după ce lucra

toată ziua, preda și cursuri de fitness, iar seara, când venea acasă, îi povestea soțului ei doar despre orele de sport. În mod evident, își descoperise o competență de bază. Așa că a întocmit o listă de visuri referitoare la lumea fitnessului. Ce vis era înscris în capul listei? Să-și deschidă propriul studio. Câțiva ani mai târziu, ea și-a împlinit visul, inaugurând Santé Fitness Studio din Santa Fe.

Chiar și după ce și-a atins acest obiectiv, Jackie a demonstrat cât de important este să se concentreze asupra competențelor sale de bază în această sferă: fitnessul în grup și încurajarea participării tuturor persoanelor, indiferent de siluete și dimensiuni. Studioul Santé nu dispune de echipamente cardio scumpe. Nu este mare, are o singură sală cu „câteva aparate învechite", dar în loc să se extindă pentru a avea mai mult spațiu, Camborde a deschis o a doua locație cu model similar. Cei șase profesori angajați predau yoga, dans, cursuri pentru copii și cursuri pentru vârstnici. Camborde însăși predă aproximativ 15 ore pe săptămână. Nu demult, și-a lansat primul DVD de exerciții, intitulat *Real World Yoga: Real People with Real Bodies*, prezentând forme și dimensiuni pe care nu le vei vedea niciodată în revistele de modă. Însă nu se ocupă de antrenamente personale. Această specializare este bine plătită, dar nu

reprezintă o competență de bază. „De fiecare dată când m-am abătut și am făcut puțin antrenament personal, l-am urât. Mă reține de la alte lucruri pe care vreau să le fac în viață."

Unele dintre acestea includ munca de voluntariat. Și aici Jackie s-a concentrat pe competențele ei de bază. Pentru o vreme, „am fost supranumită regina exercițiilor de încălzire din Santa Fe", declară ea, adunând trupele înaintea marșurilor caritabile. Întrucât școala primară a fiicei sale nu oferă cursuri de educație fizică, cu excepția cazului în care părinții strâng fonduri în acest sens, Jackie găzduiește anual cursuri de dans comunitar. Le predă elevilor o combinație de dans (să spunem, un număr din filmul *Hairspray*), predă aceeași combinație în studioul ei și apoi o predă membrilor comunității care vin în seara respectivă. Toată lumea ajunge să cunoască acel dans. Acest lucru a dus la strângerea a 3 000 de dolari într-o seară și are, de asemenea, avantajul de a promova Santé Fitness Studio în fața a sute de potențiali clienți – lucru pentru care Camborde nu are de ce să-și ceară scuze. „Dacă munca ta în folosul comunității e rentabilă și pentru afacerea ta, nu ezita să o faci."

De asemenea, Camborde încearcă să se concentreze asupra competențelor sale de bază în viața de familie, astfel că ea, soțul ei

și cele două fiice își fac propria versiune a „fitnessului de grup“ (de exemplu, fac drumeții împreună). Desigur, cultivarea relației cu fiicele sale reprezintă o competență de bază în sine, iar Camborde încearcă să nu-și impună propriile interese. Dar ea menține deschise listele lucrurilor care îi plac și a celor care nu-i plac și, pe cât posibil, încearcă „să le elimine de pe listă“ pe cele care nu-i plac. Acest lucru este deosebit de greu pentru persoanele care au grijă de copii, remarcă ea, deoarece „nu este frumos să spui că nu-mi place să stau să mă uit la meciul de fotbal al fiicei mele“. Dar dacă recunoști că acest lucru este adevărat în cazul tău, îi poți face față mai ușor, mergând la câteva meciuri și investind mai mult timp în alte activități care reprezintă o competență de bază.

Cred că povestea lui Camborde este instructivă, deoarece, deși în tinerețe ea a interpretat numeroase roluri în teatrul muzical, tot ar fi nevoie de multă imaginație pentru a accepta că o fostă fumătoare supraponderală poate ajunge să lucreze la strângerea de fonduri într-o asociație nonprofit și să identifice „fitnessul de grup“ ca o competență de bază. Într-adevăr, este un salt la fel de mare ca a-ţi imagina că un chimist laureat al Premiului Nobel ar putea fi un poet foarte bun. De aceea, trebuie să continui să încerci tot felul de lucruri,

observându-ți reacția, remarcând ce înveți din orice experiență, constatând ce poți elimina de pe listă și ce anume te face să fii „extrem de curios“ să afli mai multe, după cum spune Camborde.

Asemenea unei corporaţii moderne de succes, probabil că nu ai mai mult de șase competențe de bază. În linii mari, competențele de bază ale majorității oamenilor se încadrează în anumite categorii. Dacă ai unul sau mai multe locuri de muncă potrivite – subiect pe care îl abordează capitolul următor –, atunci esența muncii tale plătite va reprezenta o competență de bază. Îngrijirea membrilor familiei și a prietenilor apropiaţi este, de asemenea, o competență de bază. Nimeni altcineva nu o poate face la fel de bine ca tine, iar în cadrul acestei competențe mai ample probabil că există activități la care te descurci mai bine decât ceilalţi. În calitate de liber-profesionist pe tot parcursul vieții, nu reușesc deloc să-l învăț pe fiul meu să urmeze indicațiile și să se comporte frumos într-un grup. Educatoarele sale de la grădiniță, care se ocupă de acest lucru în mod profesionist, excelează în acest domeniu. Însă, pe de altă parte, mă descurc destul de bine să spun povești. În mod ideal, și activitățile tale din timpul liber se bazează tot pe competențe tale de bază – lucruri pe care le faci cel mai bine și cărora ești dispus

să le dedici suficient timp și efort pentru a le face semnificative. Oamenii care profită la maximum de viață își petrec cât mai mult timp posibil cu aceste activități inspirate de competențele lor de bază și cât mai puțin cu alte lucruri.

Din nefericire, dacă ești la fel ca majoritatea oamenilor, să urmărești cum îţi dedici timpul cu acest gând în minte va fi o experienţă care te va trezi la realitatea dură. Mulți dintre noi petrecem ore întregi la locul de muncă ocupându-ne cu activităţi care nu vizează în niciun fel competenţele noastre de bază. Acasă dedicăm mai mult timp comisioanelor și activităţilor gospodărești – în general, ele nu sunt competențe de bază – decât îngrijirii membrilor familiei. În timpul liber, alocăm ore întregi privitului la televizor sau cumpărăturilor. Puțini oameni clasifică aceste activități ca fiind semnificative sau importante.

Următoarele câteva capitole vorbesc despre cum să schimbi acest lucru, mai întâi la muncă, apoi și în viața personală. Nu va fi ușor. Dar lucrul important de reținut este că ai posibilitatea de a alege cum îţi petreci cele 168 de ore și că ai mai mult timp decât crezi. Există o putere extraordinară în a ști ce vrei să faci cu timpul tău. Atunci când companiile acționează conform acestei claritățI a intenției strategice, ele prosperă. Când oamenii procedează la fel, prosperă și ei.

Clasifică-ți timpul pe categorii

După ce completezi jurnalul de la sfârșitul capitolului 1, parcurge însemnările și clasifică-le pe categorii. Deși unele dintre cele mai frecvente includ îngrijirea personală (inclusiv somnul), activitățile gospodărești, achiziţionarea de bunuri și servicii, îngrijirea sau ajutorarea membrilor familiei, munca și activitățile legate de muncă, petrecerea timpului liber (inclusiv vizionarea TV), exercițiile fizice și „altele“, ești liber să-ţi folosești propriile categorii. Consemnează bilanţul zilnic și săptămânal, completând principalele categorii care sunt relevante pentru tine.

Bilanț zilnic:

Categoriile tale	LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
___							
___							
___							
___							
___							
___							
___							
___							

Bilanț săptămânal:

Subcategorii

Utilizează spațiul de mai jos pentru a împărți categoriile majore în subcategorii. De

exemplu, îngrijirea copiilor poate fi separată în îngrijire fizică, joc, educație și lectură. Activităţile gospodărești pot fi împărțite în spălatul rufelor, gătit, curățenie, tunderea gazonului și așa mai departe. Munca poate fi, de asemenea, împărțită în diferite activități (apeluri telefonice, întâlniri, prezentări, e-mailuri, cercetare, rezolvarea conflictelor sau orice altceva se întâmplă să faci).

Lista celor 100 de visuri

Ce ai vrea să faci în cele 168 de ore ale tale? Folosește spațiul de mai jos pentru a enumera cât mai multe activități pe care doresti să le încerci sau să le realizezi în timpul vieții tale. Taie-le de pe listă pe cele deja realizate și observă cum te-au făcut să te simți. Nu lăsa dimensiunea paginii să te limiteze. Fă lista cât de lungă vrei.

Competențele tale de bază

După ce ai încercat destule activități diferite și te-ai gândit la experienţele din trecut, poți începe să descoperi anumite teme. Folosește spațiul de mai jos pentru a răspunde la aceste două întrebări:

La ce mă pricep cel mai bine, lucru pe care alte persoane nu-l pot face la fel de bine?

Care sunt activitățile cărora le dedic timp și pe care alți oameni le-ar putea face mai bine?

PARTEA A II-A

LA MUNCĂ

• 3 •

Locul de muncă potrivit

Prima dată când am intervievat-o pe Sylvia Earle, biologă marină, în 1998, aceasta se afla la 8 kilometri de coasta Floridei și la 18 metri sub apă.[57] Eu, slavă Domnului, nu mă aflam acolo! Era o linie telefonică instalată în *Aquarius*, o bază subacvatică de 860 de metri pătrați, cu paturi supraetajate și conexiune la internet, de unde Earle, exploratoare rezidentă pentru National Geographic Society, studia starea de sănătate a recifelor de corali de lângă Key Largo – și a locuitorilor acestora.

„Chiar în acest moment o baracuda se uită la mine“, a spus ea în timp ce privea prin geam. „Am făcut un mic inventar și există 50 de specii care trăiesc pe o rază de 300 de metri.“ Mi-a descris niște pești argintii enormi, pești carbonero și „niște bancuri de pești mici, care arată ca niște monede de argint“. Scufundaţi la 18 metri adâncime, ea și colegii ei erau încântați să vadă luna plină așa cum o văd peștii, cu lumina difuză care fascinează coralii până când recifele se înmulţesc și „tot cerul se dezlănţuie sub apă“.

A fost o imagine uluitoare. Dar ceea ce a fost și mai uluitor pentru mine, care aveam pe atunci 19 ani, a fost explozia de bucurie din vocea lui Earle. Ea avea 62 de ani. Asta este în prezent vârsta medie de pensionare în Statele Unite.[58] Dar chiar și după 40 de ani de studiu al oceanelor – ani care au cuprins

numeroase ore de lucru peste programul cu normă întreagă, căutând proiecte, găsind finanţare, făcând călătorii istovitoare, luptându-se adesea cu sexismul flagrant din comunitatea științifică și construindu-și o carieră în timp ce-și creștea cei trei copii –, Earle nu putea vorbi despre munca ei fără să zâmbească. Această afecțiune răzbate din cartea sa *Sea Change*, autobiografia pe care o scrisese cu câțiva ani înainte de conversația noastră.[59] Când avea 3 ani, scria ea, un val uriaș de pe țărmul din New Jersey a doborât-o. De atunci încoace, a fost întotdeauna „atrasă irezistibil mai întâi de apele verzui și răcoroase ale Oceanului Atlantic, apoi de valurile calde și albastre ale Golfului Mexic, care mi-a servit drept curte și loc de joacă pe parcursul anilor de descoperiri, iar după aceea de alte oceane. (...) Impulsul de a mă scufunda a apărut devreme și continuă și astăzi, intensificat de miile de ore petrecute în lumea subacvatică“ – peste 7 000 de ore, fără a lua în calcul și dușul, mi-a mărturisit ea în 2009, când am intervievat-o pentru această carte – „cu fiecare oră sporind entuziasmul orei anterioare“.

Mi s-a părut interesantă această pasiune, în timp ce eu mă gândeam ce să fac cu viaţa mea. Deși mesajul principal al lui Earle din acel interviu din 1998 era despre conservarea oceanului, în cuvintele ei a

existat un al doilea mesaj ascuns, ca o scoică agățată de o navă: dacă îţi alegi locul de muncă potrivit, se poate întâmpla ceva fascinant graţie muncii tale. Fiecare oră notată în jurnalul tău poate fi o sursă de bucurie.

Acest mesaj este motivul pentru care includ în *168 de ore* un capitol despre „Locul de muncă potrivit“, ca prim capitol din secțiunea „La muncă“. Îmi dau seama că legătura dintre managementul timpului și eficienţă s-ar putea să nu fie evidentă. După cum au remarcat oamenii de la Portfolio când am discutat despre capitolele cărţii, *168 de ore* nu este un ghid de consiliere în carieră. Nu îţi voi pune o serie de întrebări pentru ca apoi, pe baza tipului tău de personalitate, să-ți spun că ai fi un contabil excelent sau, după cum mi-a spus mie un test online, fie scriitor, fie medic veterinar.

De asemenea, nu-ţi pot spune cum să găsești și să obții locul de muncă potrivit, deși, sinceră să fiu, nici experții în coaching la care vei apela pentru astfel de sfaturi și care îți vor cere o grămadă de bani pentru asta nu vor reuși performanţa. Am participat recent la o conferință în care un agent de recrutare ne-a informat că, deși piața e în scădere, companiile tot angajează oameni de vânzări, iar un consultant în carieră m-a informat la o ședinţă de lucru că oamenii își găsesc adesea slujbele prin intermediul

rețelelor de socializare de pe internet. Poftim – sfatul ăsta nu te-a costat nimic mai mult decât prețul afișat pe coperta acestei cărţi.

În schimb, îţi pot spune următorul lucru: am inclus un capitol despre a fi la locul de muncă potrivit deoarece, în contextul managementului general al vieții, contează enorm de mult.

Ne petrecem o mulțime de ore lucrând. În general, nu cea mai mare parte a timpului, totuși mult timp. La fel ca alegerea partenerului potrivit, a fi la locul de muncă potrivit îți poate oferi o energie uimitoare pentru toate cele 168 de ore ale tale.

Cu siguranță vei avea mai mult elan pentru munca ta dacă îți place ceea ce faci. Când am discutat din nou cu ea în 2009, Sylvia Earle, la vârsta de 73 de ani, nu numai că pleca în excursii în Peninsula Yucatán din Mexic pentru a studia rechinii-balenă și în Australia pentru a studia recifele de corali, ci și tocmai termina de scris o carte intitulată *The World Is Blue*, colaborase recent cu Google pentru a adăuga oceane în baza de date Google Earth, zburase în jurul lumii pentru o campanie dedicată sanctuarelor marine după câștigarea TED Prize în valoare de 100 000 de dolari și era implicată în operațiunile Deep Ocean Exploration and Research, o companie de consultanță pentru submarine pe care o fondase.

Dar iată partea fascinantă: *dacă îți place ceea ce faci, vei avea mai multă energie și pentru restul vieții tale*. Dacă încerci să-ți construiești o carieră în timp ce-ţi întemeiezi o familie, vei avea mai multă energie pentru copiii tăi dacă lucrezi 50 de ore pe săptămână într-o companie și pe un post care îți place decât dacă lucrezi 30 de ore având o slujbă pe care o urăști. Sau, cel puțin, vei inventa niște proiecte artistice mai bune; Earle își amintește că, de multe ori, și-a inspirat cei trei copii să creeze diapozitive din specimene de alge marine.

De asemenea, spun că e important să fii la locul de muncă potrivit știind că, în timp ce scriu această carte, volumul intitulat *4 ore – Săptămâna de lucru* al lui Timothy Ferriss a rămas pe lista celor mai vândute cărți de business timp de doi ani. Ferriss minimizează ideea unei slujbe de vis. După cum scrie el: „Pentru majoritatea oamenilor (...) slujba ideală este cea care durează cel mai puțin timp. Cei mai mulți oameni nu vor găsi niciodată un loc de muncă ce poate fi o sursă nesfârșită de împlinire, așa că nu acesta este scopul aici; ci timpul liber și automatizarea veniturilor.“[60]

În mod clar, Ferriss a atins o coardă sensibilă, probabil pentru că mulți oameni nu sunt încântați de munca lor. Conform unui sondaj efectuat la sfârșitul anului 2006 de către Harris Interactive pentru website-ul

CareerBuilder.com, pe un eșantion de 6 169 de angajați cu normă întreagă, 84% dintre respondenți au declarat că nu au slujba visurilor lor (deși există o mulțime de dovezi că majoritatea oamenilor nu sunt nefericiți).[61] Probabil că pentru unii oameni este mai bine să urmeze rețeta din *4 ore – Săptămâna de lucru* pentru a crea companii online automatizate și pentru a-și folosi timpul liber în căutarea unor noi aventuri.

Dar, în general, cred că doar distracția fără niciun pic de muncă este plictisitoare. Există dovezi că majoritatea oamenilor sunt de acord cu mine. În ciuda popularității emisiunilor TV despre orele de petrecere a timpului liber, precum *The Real Housewives of New Jersey*, General Social Survey (GSS) din 2002 a constatat că majoritatea oamenilor ar continua să lucreze la fel chiar dacă n-ar avea nevoie.[62] Poți dobândi multă satisfacție dedicându-te unei activităţi profesionale semnificative, fie că este vorba de construirea unei companii ale cărei produse ușurează viața oamenilor, de descoperiri științifice la care nimeni altcineva nu s-a gândit până acum sau de compunerea unor simfonii. Într-adevăr, dacă ești la locul de muncă potrivit – cum e Earle –, atunci să ajungi să studiezi oceanele doar 4 ore pe săptămână ar părea de-a dreptul chinuitor.

Nu-ți pot spune care este meseria visurilor tale, dar îți pot spune – în cadrul

pieței forței de muncă aflate în continuă evoluție – care ar fi caracteristicile acesteia, conform studiului despre fericire și creativitate. Îţi pot spune că, dincolo de satisfacția pură, există un argument economic pentru a fi la locul de muncă potrivit, cu efecte asupra restului celor 168 de ore ale tale. Îți pot spune că există șanse minime ca altcineva să-ţi creeze locul de muncă perfect. Va trebui să-ţi dedici timp pentru a-l proiecta într-un mod antreprenorial, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pentru tine. Pot să-ţi dau și eu câteva exemple de întrebări pe care să ți le pui în legătură cu munca ta; te-ar ajuta să-ți dai seama cât de aproape sau cât de departe ești de locul de muncă potrivit, pentru că, dacă ești departe, există o legătură și mai clară cu problema timpului. Oricât de dur ar suna, dacă nu ai locul de muncă potrivit – o slujbă care să te îndrepte spre locul în care îți dorești să ajungi în viață –, atunci pierzi aproape tot timpul pe care-l petreci la serviciu. Poți avea ședinţe eficiente. Poți negocia un program extrem de flexibil, dar la ce bun? Vei petrece 40 de ore pe săptămână făcând ceva ce nu-ți place, în loc de 50. S-ar putea să faci treabă bună în acele 40 de ore, cum ar fi să-ți întreții familia sau să contribui la creșterea bunăstării societății, dar există și alte locuri de muncă rentabile care îți aduc beneficii sociale. Nu există nicio bonificație

câștigată prin alegerea unui loc de muncă ce nu te face fericit. Mai bine îți construiești o viață pe care să nu trebuiască s-o anulezi *oricând* ca pe o obligație inevitabilă.

Crearea locului de muncă potrivit reprezintă primul pas pentru a utiliza orele petrecute la birou lucrând în cel mai eficient mod posibil.

Cum arată locul de muncă potrivit?

Oricâtă neliniște ne provoacă munca, faptul că ajungem să ne întrebăm ce am vrea să facem cu viața noastră – cu intervalele de lucru ale celor 168 de ore ale noastre – este un lux incredibil. În urmă cu câteva generații, astfel de întrebări nu făceau parte din conversația culturală. Am recenzat recent o altă carte în care autorul relata despre cei 40 de ani de muncă petrecuți de bunicul său într-o carieră.[63] Nu a fost vorba despre o condamnare. A fost doar un loc de muncă disponibil la nivelul său de educaţie și calificare, plătit suficient pentru a-și întreține copiii. Așa s-a raportat bătrânul la locul său de muncă, timp de zeci de ani.

Acum, „trăim într-o țară care îți oferă libertatea de a-ți urma visurile“, spune Earle. Pe lângă faptul că Biroul de Recensământ declară că 85% dintre americani au diplome de liceu, aproape trei din zece americani cu vârsta de peste 25 de ani au absolvit

facultatea.[64] Economia este mult mai variată. Și astfel, multitudinea de alegeri cu care se confruntă tinerii poate fi inhibantă. În această dimineaţă, privind pe fereastră spre zgârie-norii din centrul Manhattanului, văd sediile centrale ale unor organizații precum Pfizer, Citigroup și ONU, toate sugerând sute de profesii, precum și magazinele de delicatese de la colțul străzii, curățătoria de haine, ofițerii de poliție care dirijează traficul în jurul tunelului Midtown, băieții de la întreținere verificând acoperișul apartamentului de vizavi și operatorul barjei fluviale care îndrumă un vas uriaș spre nord, pe East River.

Cu atât de multe posturi posibile, probabil nu e deloc surprinzător că 84% dintre angajaţii cu normă întreagă spun că nu se află la locul de muncă al visurilor lor sau că își schimbă relativ des serviciul. Fac parte din Comitetul de consiliere în carieră al absolvenților de la Universitatea Princeton[65], iar un sondaj neoficial recent al absolvenților care se apropie de cea de-a douăzeci și cincea reuniune a descoperit că aproximativ 72% dintre aceștia și-au schimbat locul de muncă de trei sau mai multe ori de la absolvire, iar 41% și-au schimbat locul de muncă de cinci sau mai multe ori. Doar 6,6% dintre absolvenți mai aveau același loc de muncă pe care l-au obținut după terminarea facultății sau a studiilor postuniversitare. În

schimb, cifra surprinzătoare este că GSS din 2002 (conform declarațiilor președintelui American Enterprise Institute, Arthur C. Brooks) a constatat că 89% dintre adulții care lucrează mai mult de 10 ore pe săptămână sunt fie foarte mulțumiți, fie oarecum mulțumiți de slujbele lor.[66] Cu alte cuvinte, deși cei mai mulți oameni nu sunt angajaţi la locul de muncă mult visat, ei au reușit să obțină de la această piață economică ceva care nu este foarte îndepărtat de visul lor.

Așadar, acest capitol este în mare parte despre optimizare – despre utilizarea a ceea ce cercetarea din domeniul științelor sociale afirmă că inspiră cele mai bune performanțe pentru a face pasul de la un loc de muncă bun la locul de muncă ideal.

Locul de muncă potrivit se dovedește a avea o definiție specifică, conform unui articol publicat în 1997 în *California Management Review*, intitulat „Motivating Creativity in Organizations“, semnat de Teresa Amabile, profesoară la Harvard Business School, care a studiat acest subiect zeci de ani.[67] După cum scria ea: „Ar trebui să faci ceea ce îți place și să îți placă ceea ce faci.“

Un clișeu al discursului de absolvire? Probabil. Dar prin această afirmație, Amabile se referă la două idei înrudite, bazate pe cercetări. În primul rând, „ar trebui să faci

ceea ce îți place“ înseamnă găsirea unui loc de muncă „foarte potrivit cu experiența ta, cu abilitățile tale de gândire creativă și cu cele mai puternice motivații intrinseci ale tale“. Motivația intrinsecă înseamnă să-ți placă esența activității pe care o practici. Cea de-a doua parte, „ar trebui să îți placă ceea ce faci“, înseamnă să „găsești un mediu de lucru care îți va permite să-ți păstrezi atenția îndreptată asupra motivației intrinseci, în timp ce te susține în explorarea ideilor noi“.

Cu alte cuvinte, locul de muncă potrivit îți valorifică toate competențele de bază – lucrurile pe care le faci cel mai bine și de care te bucuri – și îndeplinește anumite condiții de muncă, inclusiv autonomia și faptul de a fi provocat pe măsura abilităților tale.

Prima parte – importanța de a fi motivat intrinsec – este susținută prin mai multe studii. Pentru unul dintre ele, Amabile și colegii săi au cerut unui grup de scriitori în devenire să scrie poezii, care apoi urmau să fie evaluate de scriitori consacrați. Însă înainte de a compune poemele, scriitorii au răspuns la întrebări referitoare la motivațiile lor pentru îmbrățișarea respectivei profesii. Amabile a constatat că cei care au fost întrebați despre plăcerea pe care au trăit-o scriind ceva de care ar putea fi mândri (adică cei care au fost motivați intrinsec) au obținut calificative mai mari decât cei care au fost

întrebați despre dorința de a fi bogați și celebri (acestea fiind motivații externe). Asta nu înseamnă că este ceva greșit dacă vrei să fii bogat și celebru. De asemenea, nu este nimic greșit la șefii care își conving angajaţii să facă performanţă la locul de muncă oferindu-le pizza, bonusuri și alte echivalente ale steluțelor aurii din școala primară. La un anumit nivel, recompensele externe, cum ar fi salariile, sunt necesare în societatea noastră capitalistă. Doar că munca de performanță maximă – cea mai plină de sens – provine dintr-o altă sursă de motivație. Sau, așa cum i-a spus cândva poeta Anne Sexton agentului ei literar: „Sunt îndrăgostită de bani, nu mă înțelege greșit, dar mai întâi vreau să scriu poezii bune.“[68]

Sunt șanse să fi văzut acea sursă de motivație undeva în viața ta. Adesea, la fel ca în cazul Sylviei Earle, care povestea despre oceane ca „locul ei de joacă“ și „curtea din spate“, motivația are legătură cu activitățile de care te-ai simțit atras în copilărie. Deși mai puțin de unul din șase americani a afirmat pe website-ul Career-Builder.com că are locul de muncă al visurilor sale, un total de 35% dintre pompieri au declarat că meseria lor este cea mai importantă profesie din lume. Sunt sigură că declaraţia lor are de-a face cu faptul că 41% dintre pompieri au crescut dorindu-și să fie pompieri.[69]

Când privești „Lista celor 100 de visuri“, gândește-te dacă ea implică moduri în care te-ai jucat în copilărie, modalități prin care ai petrecut ore fericite atunci când nu trebuia să-ți faci griji pentru a-ți câștiga existența sau pentru a impresiona pe cineva cu funcția ta. Pentru mine, scrisul a reprezentat întotdeauna o astfel de activitate. Mi-am scris și ilustrat propriile cărți la grădiniță. Când mă plictiseam în timpul liceului, scriam noaptea zeci de povestiri. Nu erau strălucite, ceea ce a creat un pic de confuzie, deoarece, privind obiectiv, părea să mă descurc mai bine la alte materii, cum ar fi matematica. Dar niciodată n-am mâzgălit cu plăcere ecuații diferențiale. Din fericire, mi-am dat seama de asta înainte să devin o profesoară de matematică mediocră și nefericită.

Totuși, îmi place să scriu articole despre matematică și despre știință. Timp de aproximativ un an, am scris o rubrică săptămânală pentru website-ul ScientificAmerican.com, intitulată „Where Are They Now?“, care contura profilul foștilor finaliști ai Westinghouse Science Talent Search. Această competiție, începută în 1942 și intitulată în prezent Intel Science Talent Search, identifică anual 40 de oameni de știință de top din licee, pe baza proiectelor lor independente de cercetare. În timp ce studiam viețile și carierele acestor cercetători, am constatat că, inevitabil, aceia

care vorbeau cu cea mai mare admirație despre locul lor de muncă aveau indicii ale motivațiilor intrinseci încă din copilărie.

De exemplu, Ilan Kroo, în prezent profesor de aeronautică la Stanford, a crescut în Oregon, în zona rurală, în anii 1960. Și-a petrecut copilăria visând la mașini zburătoare. Odată, a construit un deltaplanor din stâlpi de bambus, bandă adezivă și plastic. Împreună cu câțiva prieteni, a dus invenția la o fermă de produse lactate din apropiere, și-a luat avânt de pe un deal și s-a înălțat la câțiva metri de sol, apoi s-a prăbușit. „Orice aterizare din care scăpam teferi era o aterizare bună“, mi-a mărturisit Kroo.[70]

Din fericire, a supraviețuit acelui experiment și, în liceu, cu sprijinul unui program de cercetare al Oregon Museum of Science and Industry din Portland, a hotărât să construiască un tunel aerodinamic mai bun, care să-l ajute să înțeleagă aerodinamica zborului. O problemă pe care a constatat-o la tunelul aerodinamic a fost aceea că obiectul testat necesita o structură de sprijin pentru a rămâne pe loc în timp ce aerul sufla în jurul său. Dar aceste structuri de sprijin afectează fluxul de aer și modifică informațiile.

Pentru a rezolva problema, Kroo a construit un tunel aerodinamic căptușit cu magneți. Un fotosenzor monitoriza obiectul

testat și trimitea semnale pentru a modifica intensitatea câmpului magnetic, astfel încât acesta să poată menține obiectul pe loc, în locul structurii de sprijin. Proiectul acesta i-a oferit șansa să fie finalist în competiția Westinghouse din 1974 și, cu un astfel de premiu în palmares, nu a mai privit niciodată în urmă. Și-a luat doctoratul în aeronautică și, de-a lungul anilor, a creat multe invenții care au fost folosite de firma de avioane civile și militare Boeing și nu numai, acordând întotdeauna atenție aspectelor practice ale zborului și, adesea, încercând să facă mai mult cu mai puțin. O creație deosebit de fascinantă este un vehicul cunoscut sub numele de „planor lansat cu piciorul“, care în prezent este licențiat de compania belgiană Aériane sub numele SWIFT. Este, într-un fel, o soluție mai elegantă la problema pe care a încercat să o rezolve la vechea fermă de produse lactate, pentru modul în care ar putea oamenii zbura fără zumzetul deranjant al unui motor. În copilărie, nimeni nu-l plătea să reflecteze la această întrebare. Kroo s-a dedicat muncii sale pentru că așa voia. Îi plăcea cu adevărat esența muncii sale. Și astfel, la fel ca Earle, care îmi povestea despre locurile ei de joacă din ocean, când l-am rugat pe Kroo să descrie zborul unui SWIFT, i-am simțit bucuria din voce: „Probabil că nu pot explica totul cu acuratețe. Dar să zbori cu viteza păsărilor,

într-o liniște absolută, privind în jos, văzând munții și relieful deșertic de la 2 440 de metri altitudine este diferit faţă de orice alt fel de zbor. Este absolut uimitor."

Desigur, doar pentru că ce faci la locul de muncă – în cazul lui Kroo, avioanele și zborul – îți valorifică competențele de bază nu înseamnă că a doua parte a testului lui Amabile va fi îndeplinită. Nu numai că trebuie să faci ceea ce îți place, dar trebuie să îți și placă ceea ce faci. Condițiile locului de muncă trebuie să fie optime pentru a obține cea mai bună performanţă. Slujba de profesor a lui Kroo îi oferă autonomie și provocarea constantă de a încerca să deschidă drumuri noi prin cercetările sale. Deși există și alte locuri de muncă ce ar putea face apel la competențele sale de bază – pilotarea avioanelor militare –, acestea s-ar putea să nu se potrivească neapărat felului în care lucrează el cel mai bine, deși ar putea fi minunate pentru cineva care savurează provocările luptei.

Pentru a studia efectul condițiilor de muncă asupra calității muncii, Amabile și colegii săi au efectuat alte câteva studii, printre care și analiza practicilor unei corporații cu 30 000 de angajați, pe care am numit-o „High Tech Electronics International".[71] Cercetătorii au identificat mai multe proiecte High Tech Electronics în care inovația era rezultatul dorit și le-au cerut

managerilor și angajaţilor să evalueze proiectele verificând dacă rezultatele au fost într-adevăr creative sau nu. Apoi au întrebat despre prezența sau absența mai multor condiții de muncă pentru toate aceste proiecte. Au descoperit că cele mai bune rezultate necesită trei lucruri:

- Să li se ofere oamenilor o mare libertate în a descoperi cum să-și desfășoare munca – adică șansa de a lua decizii zilnice în cadrul proiectului;
- Membrii echipei să se simtă provocați de muncă într-un fel pozitiv;
- Oamenii să simtă că au suficient sprijin organizațional (resurse, un grup de lucru de susținere, un șef care-i încurajează printr-o comunicare optimă și un mediu în care creativitatea este încurajată).

Prima condiție, autonomia, este simplă. Nimeni nu vrea să fie supravegheat cu atenție, iar dacă ești plătit pentru ideile tale, așa cum suntem unii dintre noi, atunci nu există niciun motiv pentru care altcineva să-ți dicteze cum să-ți faci treaba – sau chiar când și unde să lucrezi. Într-adevăr, există motive valabile din punctul de vedere al afacerilor pentru a nu o face. Conform unei

metaanalize a 46 de studii, publicată în *Journal of Applied Psychology* din noiembrie 2007[72], munca la distanță – însemnând de obicei să lucrezi acasă, pe cont propriu, dar putând însemna și să lucrezi de oriunde ai alege – este asociată cu ratinguri superioare de performanță, creșterea satisfacției la locul de muncă și o scădere a intenției de a părăsi compania. O proporție tot mai mare de americani care lucrează pe cont propriu își desfășoară de mult timp activitatea în acest mod firesc, motiv pentru care persoanele care desfășoară activităţi independente au tendința să se bucure de mai multă satisfacție profesională decât ceilalți angajați.[73]

Desigur, unele lucruri trebuie făcute la o anumită oră și într-un anumit loc. Majoritatea profesorilor care predau elevilor de clasa a II-a se prezintă în sala de clasă. Polițiștii se prezintă la secțiilor lor. Chiar și așa, există o mare diferență între a ți se dicta fiecare pas, a fi tras la răspundere pentru un rezultat (de exemplu, note mari la teste) și a ți se acorda libertatea de a alege mijloacele de lucru.

Nu există neapărat un mod corect de a lucra, dar există un mod corect pentru tine. Gândește-te la momentele în care te-ai simțit cel mai creativ și mai eficient și încearcă să identifici răspunsuri la întrebările „cine, ce, când, unde și de ce?“, pe care noi, reporterii, învățăm să le înghesuim în primul paragraf al

unui articol. Ai colaborat îndeaproape cu alte persoane sau ai lucrat pe cont propriu? Ce fel de muncă făceai – priveai imaginea de ansamblu și o reduceai la zero sau începeai de la detalii și mergeai mai departe? La ce oră din timpul zilei ai cel mai mare randament? Unii oameni nu funcționează deloc înainte sau după o anumită oră, iar concentrarea altora este în valuri care apar și dispar. Unde erai? Te aflai într-un spațiu de birouri de tip Zen, într-o cafenea sau erai înconjurat de plante, tuburi de vopsea sau cățeluși? Are sens ca, dacă există o modalitate prin care lucrezi cel mai bine și dai cel mai mare randament, atunci locul de muncă potrivit ar trebui să-ți permită să lucrezi astfel, de cele mai multe ori.

A doua parte a ecuației „să îți placă ceea ce faci“ – astfel încât locul de muncă să fie o provocare – este mai interesantă. La prima vedere, oamenii par să prefere atribuţiile simple. Dar, după cum îmi spune Amabile, „majoritatea oamenilor se plictisesc de locurile de muncă «ușoare»“. În cele din urmă, vrei un serviciu care te provoacă în mod optim, unde „munca face apel la cele mai bune abilități ale tale și te ajută să-ți dezvolți altele noi – dar care nu-ți depășește complet nivelul de calificare“.

Acest lucru se datorează faptului că o astfel de muncă te introduce într-o stare pe care psihologul Mihály Csíkszentmihályi a

denumit-o „flux“[74]. Cu zeci de ani în urmă, în cadrul unui experiment celebru și relatat pe larg, Csíkszentmihályi și colegii săi au hotărât să afle când sunt oamenii cei mai fericiți.[75] Le-au dat multor mii de oameni pagere care se declanșau la întâmplare pe tot parcursul zilei și le-au cerut să-și noteze tot ce fac și ce simt (în afară de faptul că erau deranjați de bâzâitul enervant). Psihologii au descoperit că oamenii erau cei mai fericiți atunci când erau complet absorbiți de activități dificile, dar realizabile, până în punctul în care creierul lor nu mai avea loc să mediteze la necazurile vieții de zi cu zi. Timpul părea să treacă altfel, după cum scria Csíkszentmihályi în cartea sa din 1990, *Flux. Psihologia fericirii* [76]. „Orele trec în câteva minute, iar minutele pot părea ore.“[77] Când cercetătorii au intervievat oameni cu abilități considerabile în anumite domenii – de exemplu, compozitori așezați la pian, patinatori artistici în mijlocul unui antrenament intens –, astfel de persoane au vorbit despre faptul că se simt ca și cum ar pluti pe apă. Aproape că pluteau. De aici și denumirea de „flux“.

O asemenea stare nu trebuie să apară neapărat la locul de muncă, însă structurile și obiectivele de la muncă îți oferă oportunități ample pentru a te pierde în sarcini dificile, dar realizabile. Te simți vreodată astfel la locul de muncă? Ce faci

atunci când te simți astfel? Când redactez „scheletul“ unui capitol și încep să îl dezvolt, pot începe să scriu la ora 7:30 dimineața și să nu-mi ridic privirea din calculator până la ora 13:30, când îmi dau seama că mor de foame.

Acordă atenție momentelor în care te simți cel mai absorbit la locul de muncă. Dacă vrei să fii fericit, slujba ta ar trebui să implice să-ți petreci cât mai mult timp posibil în acel spațiu în care îți valorifici competențele de bază și să lucrezi în modul ales de tine la ceva suficient de solicitant pentru ca, după cum afirma Earle în autobiografia sa *Sea Change*, „o descoperire să ducă la alta, fiecare nouă bucată de informație declanșând conștientizarea a zeci de noi necunoscute“.

Dacă petreci un timp în această stare de grație, atunci probabil te afli la locul de muncă potrivit. În aceste condiții, întrebarea-cheie devine: cum îți îmbunătățești performanța? Ce proiect existent ai putea extinde sau ce proiect nou te-ar face să fii încântat să vii dimineața la muncă? Dacă nu ești sigur, programează-ți 30 de minute de două-trei ori pe săptămână în care să te gândești la acest lucru și să discuți cu colegii, cu mentorii tăi sau cu oricine din cercul tău social care e suficient de profund încât să te ajute să te „deblochezi“.

Desigur, dacă trăiești rareori sau nu trăiești niciodată această stare de fericire și senzația de a fi absorbit la locul de muncă ori dacă te afli într-o organizație care-ţi împiedică activ sau pasiv tentativele de a te concentra asupra esenței muncii tale (al treilea aspect al celor trei condiții de muncă enumerate de Teresa Amabile), atunci este nevoie să te gândești serios. Dacă nu te simți niciodată absorbit la locul de muncă, există alte momente în viața ta când te simți astfel? Ce faci atunci? Dacă nu-ți amintești, consultă-ţi „Lista celor 100 de visuri“. Vreuna dintre activitățile de acolo te provoacă și te absoarbe până la punctul în care pierzi noțiunea timpului? Lucrurile specifice acestor activități te fac fericit?

Notează-le. În următoarele 6 luni, începe să te gândești la modalități prin care le poți integra în munca ta, prin care îți poți schimba munca sau prin care îţi poți găsi o echipă de lucru sau o organizație care să te susțină mai mult. Nu-ți pot da răspunsuri la aceste întrebări, dar îți pot spune să nu respingi acest exercițiu pe motiv c-ar fi inutil. În următoarea secțiune a acestui capitol, vreau să te conving că este mult mai practic să-ți placă munca pe care o faci decât să fii la locul de muncă nepotrivit.

Argumentul economic pentru a fi la locul de muncă potrivit

Scriu această carte în timp ce ne aflăm într-o situație economică incertă – ca să mă exprim cu îngăduință. Pe parcursul anului 2009, rata șomajului din SUA a crescut rapid, ajungând la o valoare cu două cifre. Pe parcursul recesiunilor, avem tendința să ne concentrăm asupra persoanelor care nu au serviciu, dar una dintre consecințele mai subtile manifestate pe piața forței de muncă aflată în cădere liberă este incompatibilitatea dintre ofertele de locuri de muncă și competențe, pe care ratele mari ale șomajului o provoacă în rândul persoanelor angajate.

În dimineața în care am început să scriu acest capitol, *The Wall Street Journal* a publicat un articol cu subiectul „De la stadiul de a comanda friptură și homar la acela de a le servi“[78] despre Carlos Araya, un fost comerciant de țiței la New York Mercantile Exchange care, în urma unei concedieri, a ajuns să lucreze ca ospătar la Palm Restaurant din Tribeca. Cel puțin, a reușit să rămână în New York. În momentul în care am ajuns să revizuiesc acest capitol, situația se deteriorase; *The Wall Street Journal* a publicat un articol intitulat „Șomerii pornesc la drum pentru a-și găsi locuri de muncă“[79], care începea astfel: „După șapte luni fără

salariu, Tim Ryan s-a transformat în vârcolac.“ Nu literalmente, desigur, dar Ryan, un fost angajat disponibilizat din construcții, își găsise în sfârșit de lucru la câteva ore distanță de casă, interpretând rolul vârcolacului la Clark’s Trading Post, o atracție turistică din White Mountains, New Hampshire. „Pentru 12 dolari pe oră, aproximativ jumătate din suma pe care o câștiga înainte, el se îmbracă într-o blană zdrenţuită, poartă o căciulă vânătorească de raton și un plasture pe ochi, și iese din pădure arătându-și colții și mârâind la trecători atunci când se apropie trenul cu aburi de la Trading Post“, scria *The Wall Street Journal.* Și lui Araya i se reduseseră mult veniturile, dar având în vedere că ambii bărbați aveau credite ipotecare și trebuiau să-și întrețină familiile, erau recunoscători pentru că își găsiseră câte un loc de muncă.

Când te scufunzi, orice slujbă care îți plătește facturile este bună. Dar, pe termen lung, când vom ieși cu toții la suprafață în această economie transformată, să ne apropiem cât mai mult de locul de muncă potrivit nu este doar un clișeu pentru discursul de absolvire. Există un argument economic în două părți pentru a munci ceva care îți aduce plăcere, dacă este posibil.

În primul rând, oamenii fericiți sunt mai eficienți și au mai mult succes decât oamenii nefericiți.

Deși acest lucru pare evident, cercetătorii încearcă de ani întregi să studieze mecanismul și direcția exactă a acestei afirmaţii. Explicația logică ar fi că succesul în carieră (și venitul asociat) îi face pe oameni fericiți, dar este posibil ca acest lucru să nu fie valabil. Într-o recenzie din 2008, publicată în *Journal of Career Assessment*, profesoarele Julia K. Boehm și Sonja Lyubomirsky de la Universitatea din California, Riverside, au sugerat că de fapt ecuația merge în sens invers. „Fericirea reprezintă un precursor important și un factor determinant al succesului în carieră“[80], scriau autoarele.

Unul dintre secretele succesului în carieră este pur și simplu temperamentul (probabil în proporție de 50%, considera Lyubomirsky în cartea sa din 2007, *The How of Happiness*.[81] Un studiu longitudinal a constatat că, la 16 ani de la absolvire, studenții care erau cei mai veseli în primul an au ajuns să câștige mai mult decât colegii lor mai morocănoși, chiar dacă puțini tineri de 18 ani au idee ce vor să facă cu viața lor.

Dar alte elemente ale succesului în carieră sunt mai circumstanțiale sau, cel puțin, se află în limitele controlului personal. Boehm și Lyubomirsky au evidențiat studii care au constatat că persoanele determinate să aibă emoții pozitive își stabilesc obiective mai înalte, se ocupă în mod perseverent și

pentru mai mult timp de sarcini dificile, consideră că fac o treabă mai bună și, în multe cazuri, chiar fac. Oamenii care o au stare de bună dispoziție au mai multe șanse să încerce lucruri noi. Teresa Amabile și colegii ei au rugat la un moment dat diverși angajați implicaţi în proiecte creative ai unor corporații să țină jurnale[82]; au constatat că angajații erau mult mai creativi și mai eficienți în zilele în care erau mai fericiți. Interesant este faptul că a existat și un efect de reportare. Oameni care aveau o stare de bună dispoziție într-o zi erau mai creativi și a doua zi, chiar dacă între timp reveniseră cu picioarele pe pământ.

Deși este greu de deslușit problema oului și a găinii cu aceste întrebări – ești fericit pentru că te afli la locul de muncă potrivit sau faptul că ești fericit face ca orice loc de muncă să ţi se pară mai bun? –, se știe că dacă ești fericit la locul de muncă de cel puțin câteva ori pe săptămână, creativitatea reportată crește, în comparație cu o persoană nefericită, și poţi acoperi imediat 40–50 de ore de muncă.

Cu alte cuvinte, a fi la locul de muncă potrivit nu înseamnă doar să lucrezi cu ușurință. Dacă te afli la locul de muncă potrivit, vei fi mai eficient și mai creativ decât ai fi într-un alt loc, iar în lumea noastră din ce în ce mai competitivă, eficienţa și creativitatea contează. Obstacolele care

împiedică accesul la multe locuri de muncă bazate pe cunoaștere sunt scăzute. Ne-am obișnuit cu poveștile despre muncitorii din fabrică plecaţi în străinătate, dar, cu ajutorul tehnologiei, al capitalului și al forței de muncă mobile, aproape orice loc de muncă bazat pe cunoaștere poate fi externalizat. Un editor de carte poate încheia un contract cu un grafician indian pentru coperte de carte la fel de ușor precum cu unul american. Pentru a prospera într-o lume în care există întotdeauna mână de lucru mai ieftină, trebuie să fii deosebit în ceea ce faci. În unele cazuri, doar pentru a supraviețui, trebuie să fii competitiv la nivel mondial.

Dar nu ajungi să fii competitiv la nivel mondial în niciun domeniu fără să dedici în mod deliberat mai multe ore de practică măiestriei tale. În ultimii ani, un număr de cărți, printre care *Talent Is Overrated* scrisă de Geoff Colvin și *Outliers* scrisă de Malcolm Gladwell, au promovat rezultatele studiilor psihologului K. Anders Ericsson (profesor la Universitatea de Stat din Florida)[83] și ale colegilor săi, susținând că ai nevoie de minimum 10 000 de ore de exersare concentrată pentru a obține performanțe de specialitate. Cercetătorii au constatat acest lucru mai ales în cazul studenților la vioară din Berlin, dar constatările au fost extinse și în alte domenii, precum sportul. Zece mii de ore înseamnă mult timp. Pentru a pune acest

lucru în perspectivă, în adolescență, când studiam serios pianul, exersam aproximativ 5 ore pe săptămână. Asta însemna 250 de ore pe an. Pe parcursul a 10 ani, se ajungea la 2 500 de ore.

Evident, părinții își pot forța copiii să cânte la instrumente muzicale pentru o anumită perioadă, indiferent dacă aceștia vor sau nu, dar este greu să-i forțezi 10 000 de ore, cu excepția cazului în care stai cu biciul în mână lângă ei. Și, într-adevăr, din moment ce practica deliberată necesită o concentrare maximă pentru perfecționare, ar trebui să folosești acel bici pentru a obține rezultate, nu doar pentru a impune numărul orelor de studiu. Pe termen lung, strategia nu funcționează. În cele din urmă, trebuie să *vrei* să exersezi. N-o faci decât dacă îți *plac* lucrurile din munca ta. Doar dacă îți plac atribuţiile acelei munci îți va plăcea să te gândești la probleme și soluții inteligente cât stai la coadă la magazinul de produse alimentare. Când Joe Kennedy, director executiv al companiei de radio online Pandora, trebuia să decidă dacă urma să accepte actualul loc de muncă, și-a dat seama de următorul lucru (după cum a spus într-un discurs la care am participat recent): „Mă gândesc la asta sub duș. Mă *distrez* gândindu-mă la treaba asta în timp ce fac duș.“ Joe Kennedy și-a petrecut anii de facultate compunând muzică gregoriană. În

mod clar, el are o slăbiciune pentru muzica enigmatică.

Această obsesie este singura modalitate de a rămâne în top, pentru că poți avea încredere că și competitorii tăi se gândesc la joburile *lor* în timp ce fac duș. Avantajele nu rămân pe loc. În zilele noastre, cele mai bune practici se dispersează rapid. În 1896, recordul mondial la maraton masculin a fost puțin sub 3 ore, timp pe care amatorii îl obțin acum cu regularitate.[84] De fapt, recordul mondial la maraton feminin al fostei alergătoare britance Paula Radcliffe (02:15:25, stabilit în 2003) putea fi recordul mondial la maraton masculin până în 1958. Gândește-te la acest lucru și la ce demonstrează el despre cât de intens și de concentrat a devenit antrenamentul pentru un maraton în 50 de ani. În urmă cu o jumătate de secol, dacă alergătoarele de elită ar fi fost martore la metodele moderne de antrenament pentru un maraton, iar bărbații nu, am fi crezut că femeile sunt mai rapide decât bărbații.

La fel se întâmplă și în alte domenii. Odinioară, oamenii care acceptau locuri de muncă ce presupuneau minimă experienţă în companiile publice considerate cele mai solide, mai eficiente și mai stabile de pe piață se așteptau să se pensioneze de acolo 40 de ani mai târziu, așa că nu aveau nevoie să-și dezvolte aptitudinile pentru a-i

impresiona pe cei de la alte companii. Dar acum asta nu mai este o opțiune. Ipoteza inițială din spatele firmelor de consultanță era că absolvenții de MBA erau rari, iar managerii rareori se mutau de la o corporație la alta, astfel că acești experți ai strategiei puteau arăta companiilor cum să fie mai eficiente. Acum unele companii de astăzi își schimbă în mod constant managerii executivi și directorii.

O mulțime de oameni sunt dispuși să lucreze din greu și vor face treabă bună în privința atribuțiilor prevăzute în fișa postului, indiferent dacă adoră sau nu ceea ce fac. Dar este greu să treci la următorul nivel dacă nu îți place ceea ce faci. Vei lucra orele pe care trebuie să le lucrezi și vei realiza lucruri recompensate în mod explicit și imediat. Apoi vei merge acasă și te vei gândi la alte lucruri, cum ar fi programul TV. Într-adevăr, te vei uita mult la televizor. Un studiu recent al Universității din Maryland a constatat că oamenii nefericiți se uitau la televizor cu 20% mai mult decât cei fericiți.[85] Oamenilor nefericiți le place să evadeze. Ei nu-și petrec timpul rezolvând probleme sau gândindu-se cum să depășească obstacolele personale.

Dar oamenii aflați la locul de muncă potrivit vor face acest lucru. Așa s-a întâmplat cu Lise Menn, o lingvistă revoluționară. Asemenea lui Kroo, și ea a fost finalistă a Westinghouse Science Talent

Search, în cazul ei, în 1958 (la fel ca pe Kroo, am intervievat-o și pe ea pentru rubrica „Where Are They Now?“ a website-ului ScientificAmerican.com[86]). Lise a fost inspirată în adolescență de o carte numită *The Story of Language*, al cărei autor, M. Pei, susținea că, prin comparația structurilor diferitelor limbi înrudite cu engleza, se putea reconstitui cea care trebuie să fi fost vorbită ca strămoș al limbii noastre indo-europene actuale. „Ideea că te-ai putea întoarce atât de departe în timp – când cuvintele și acei vorbitori au murit, dar tiparele lingvistice au supraviețuit fără vorbitori, la fel ca rânjetul Pisicii Cheshire – mi-a dat fiori. A fost cel mai pitoresc și mai supranatural lucru pe care l-am citit vreodată în domeniul științei.“

Dar în epoca post-Sputnik, științele exacte li se păreau părinților ei un pariu mai bun. Astfel că Lise a absolvit matematica și a plecat la Universitatea Brandeis din Massachusetts pentru a studia la școala postuniversitară de matematică. Însă acolo „am descoperit cum sunt matematicienii adevărați și faptul că eu nu eram unul dintre ei“. Așadar, pentru că se măritase cu un coleg absolvent și devenise mamă la scurt timp după aceea (fiind ocupată cu creșterea a doi băieți mici până la vârsta de 24 de ani), Lise a decis să-și întrerupă studiile și să descopere ce voia să facă în viață.

Nu i-a luat mult până să se întoarcă la lingvistică. Totuși, obținerea diplomei în acest domeniu a fost o muncă lentă. „Nu aveam bani pentru o bonă“, spunea ea. Pentru îngrijirea copiilor, făcea schimb de sarcini cu alte mame. Dar, într-un sens mai larg, pentru că era atât de atrasă de lingvistică, Lise Menn a transformat orele petrecute îngrijindu-și fiii și pe ceilalți copii dintr-un impediment pentru cariera ei în lingvistică într-un avantaj.

Prietenele ei, studente absolvente care o sprijineau, s-au oferit să-i împrumute cărți despre dezvoltarea limbajului la copii, de la biblioteca Universității Harvard. Dar ceea ce citea Menn nu semăna deloc cu „ceea ce vedeam în propria bucătărie, la al doilea bebeluș al meu“, spune ea. Manualele afirmau că bebelușii care învață să vorbească rostesc prima consoană a unui cuvânt, urmată de o vocală („lap“ pentru lapte, „câi“ pentru câine). „Acesta este modelul majoritar, dar, de fapt, mulți copii nu fac asta. În schimb, dacă un cuvânt se termină într-o consoană, copiii vor schimba prima consoană, pentru a se potrivi cu aceasta.“ Micuțul Danny Menn – contrar opiniei experților – pronunța „sisic“, în loc de „pisic“.

Așa că Lise Menn l-a sunat pe Roger Brown – renumit cercetător al dezvoltării limbajului și comunicării la copii, profesor în

cadrul departamentului de psihologie de la Harvard – și l-a întrebat dacă auzise așa ceva. El i-a recomandat să-și scrie observațiile. Lise Menn a procedat întocmai și, folosindu-și adresa de domiciliu, deoarece nu avea nicio afiliere instituțională, și-a trimis lucrarea la revista *Lingua*, care a publicat-o în 1971.

Aclamată pentru acest succes, Menn a decis să-și dea doctoratul în lingvistică la Universitatea Illinois din Urbana-Champaign, unde obținuse soțul ei un post (deși s-a mutat curând înapoi la Boston după destrămarea căsniciei și a început să-și construiască o carieră academică cu ajutorul unui nou partener). Pentru lucrarea de disertație, a realizat un studiu de caz despre modul în care un copil pe nume Jacob a învățat să vorbească. Menn a transcris aproximativ 100 de ore de bolboroseli și prime cuvinte ale copilului, în timp ce l-a îngrijit de la 12 la 21 de luni, și a observat că, la fel ca Danny, încerca să rostească același cuvânt în moduri diferite. Menn a descoperit că, înainte ca un copil să dobândească tiparele lingvistice obișnuite pentru a simplifica cuvintele, el trece printr-o perioadă în care cuvintele similare se influențează reciproc.

Ceea ce este fascinant în legătură cu această poveste este că ai putea crede că oamenii din domeniul dezvoltării limbajului și

comunicării la copii ar fi putut realiza un astfel de studiu de caz înainte, dar o mare parte din teoria dezvoltării limbajului la copii, observa Menn, a fost propusă de persoane care nu erau mame, iar „dacă erau tați, nu cred că și-au ascultat prea mult copiii atunci când aceștia au fost bebeluși“. În schimb, au adoptat o abordare standard în privința construcției carierei lor academice, scriind lucrări închiși în birouri, fără a fi deranjaţi de copii.

Lisei Menn îi plăcea atât de mult munca sa, încât și-a transformat obstacolele personale într-o oportunitate de a revoluționa domeniul lingvisticii. Munca ei „a servit drept sursă de inspirație pentru o mare parte dintre studiile pe teren și studiile ulterioare ale jurnalelor copiilor“, declară Andrea Feldman, o fostă studentă a Lisei Menn, care a predat și ea la Universitatea Colorado din Boulder, unde s-a angajat Menn în 1986. Observațiile ei despre Jacob „sunt încă studiate de cercetătorii în domeniul limbajului și comunicării copiilor“, mi-a spus ea.

De multe ori, această motivație pură se traduce prin câștiguri mai mari, iar unele studii au găsit o legătură între fericire și venituri – dovadă a zicalei „fă ceea ce îți place și banii vor veni“ –, deși nu este întotdeauna adevărat.

Dar chiar și în absența garanțiilor privind veniturile, există o a doua parte a

argumentului economic pentru a fi la locul de muncă potrivit. Dacă accepţi un loc de muncă pe care nu-l agreezi, dar o faci doar pentru a câștiga bani, există mari șanse să nu te descurci prea bine și să te stoarcă de energie în restul celor 168 de ore ale tale.

Asta a descoperit Danny Kofke. Cu câțiva ani în urmă, îi învăța pe elevii din clasa I să scrie și să citească, în Sebastian, Florida. Îi plăcea să le vadă strălucirea din ochi când își dădeau seama de legăturile dintre litere și noţiunile pe care le reprezentau acestea. Din păcate, ca profesor, câștiga doar 35 000 de dolari pe an, așa că atunci când i s-a născut prima fiică, a hotărât să încerce un domeniu mai profitabil, despre care considera c-ar întreţine mai bine o familie. Un prieten care conducea o companie axată pe vânzarea covoarelor de lux i-a oferit un loc de muncă. Unii dintre vânzători aveau venituri de șase cifre.

Nu este nimic în neregulă cu vânzarea covoarelor. În cazul covoarelor de lux, lucrate manual, este ca și cum ai vinde artă. O mulțime de oameni devin obsedați de complexitatea covoarelor orientale și consideră experienţa în această formă de artă drept o competență de bază.

Danny Kofke nu era unul dintre aceștia. A început cu entuziasm, dar „încet-încet mi-am dat seama că nu mă pasionează. Am fost un vânzător foarte slab“, recunoaște el. Când

veneau clienţii la magazin dorindu-și să cumpere un covor de 4 000 de dolari, se trezea gândind: „Nu-mi pasă dacă vă place sau nu.“ În niciun caz nu avea cum să atingă o culme a veniturilor sale potenţiale și, privind în perspectivă, și-a dat seama că, dacă își ura slujba, urma să cheltuiască mult din beneficiile salariale ce depășeau venitul obținut ca profesor încercând să fie fericit.

Dar s-a gândit că și contrariul este adevărat. „Dacă ai un loc de muncă pe placul tău, dacă ești fericit în viață, nu ai nevoie de aceste lucruri materiale pentru a te face fericit“, spune el.

Așa că, atunci când s-a eliberat un loc de muncă dedicat sprijinului copiilor autiști, a demisionat și s-a întors la predat. Acum își întreține familia cu aproximativ 40 000 de dolari pe an și a scris o carte intitulată *How to Survive (and Perhaps Thrive) on a Teacher's Salary*. Familia Kofke trăiește modest, dar când îți place ceea ce faci, este mult mai ușor să vii acasă și să stai pe o canapea la mâna a doua decât să fii nefericit timp de 8 ore pe zi.

Crearea locului de muncă potrivit

Deși cred că există un oarecare adevăr în zicala „fă ceea ce îți place și banii vor veni“ sau, cel puțin, că te vei simți mai bine în legătură cu banii pe care îi ai, vreau totuși să

clarific o concepție greșită pe care o au mulți oameni când se gândesc la obţinerea locului de muncă potrivit. Este foarte puțin probabil să-ți găsești locul de muncă printre anunțurile de angajare postate online. Nu mediul este problema. De asemenea, este foarte puțin probabil să-ți găsești slujba visurilor tale citind pliantele lipite în cabinele telefonice, trimițând CV-ul agenţiilor de recrutare sau colaborând cu agenți de recrutare a forţei de muncă, sau chiar căutând prin intermediul rețelelor de socializare, până când nu reușești să împarţi toate cele 5 000 de cărți de vizită șic pe care le-ai comandat. Este ca în scena din filmul *Being John Malkovich*, când Craig urmărește cu perseverență anunțurile de la mica publicitate, căutând postul de „păpușar". Publicul chicotește. Știm că nu-l va găsi, la fel cum știm că Sylvia Earle nu și-a descoperit postul de exploratoare oceanică/scriitoare/ecologistă/antreprenoare în mediul marin în *The New York Times*.

Și totuși, câți dintre noi credem că slujba noastră perfectă ar fi publicată în mod similar? Adevărul este că orice fișă de post existentă a fost creată de altcineva. A te aștepta ca altcineva să-ți creeze locul de muncă perfect este aproximativ similar cu a aștepta ca altcineva să-ți citească gândurile. Este mai bine să-ți construiești cariera cu ideea că tu vei fi întotdeauna responsabil

pentru crearea locului de muncă potrivit pentru fiecare etapă a vieții tale, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pe cont propriu.

În timp ce un număr tot mai mare de persoane aleg această ultimă variantă, fie permanent, fie într-o anumită etapă a carierei lor, prima variantă este mai posibilă decât cred mulți. Da, îți poți schimba fișa postului și condițiile de muncă într-un milion de moduri care te vor aduce mai aproape de locul de muncă potrivit. Nu contează neapărat pentru ce ai fost angajat. În esență, majoritatea angajatorilor își doresc ca tu să faci mai mulți bani pentru ei (sau să atragi mai multă atenție asupra inițiativei tale, să obții rezultate mai bune decât anticipează părțile interesate, sau oricare ar fi moneda de schimb a profesiei tale – dar nu te amăgi, adesea totul se reduce cumva la bani). Dacă ești administrator de resurse umane și începi să pui în scenă spectacole cu marionete care îi impresionează până la lacrimi pe toți angajații din birourile regionale, îi fac să promită loialitate eternă corporației tale și, prin urmare, uzura scade cu 25%, ce manager cu jumătate de creier nu te-ar lăsa să continui ceea ce faci? O mentalitate antreprenorială te poate ajuta mult în crearea locului de muncă potrivit într-un mod care să-i satisfacă pe toți. Dacă te gândești destul de bine, există cu siguranță o modalitate prin

care să îţi petreci o parte dintre cele 168 de ore ale tale rezolvând problemele organizației într-un mod care să se alinieze cu ceea ce îți dorești de la acest loc de muncă.

De exemplu, Kraig Derstler, unul dintre finaliștii Westinghouse Science Talent Search, este în prezent profesor de paleontologie la Universitatea din New Orleans.[87] El studiază fosilele de dinozauri, deși Universitatea din New Orleans nu pentru asta l-a angajat. Kraig a venit ca expert în echinoderme – o clasă de creaturi care includ stelele-de-mare. Apoi și-a dat seama că fosilele de dinozauri reprezintă toată distracția și a trebuit să se gândească cum să devină specialist în dinozauri în cei aproximativ 5–7 ani pe care îi acordă majoritatea universităţilor pentru a obţine titularizarea. Acest lucru este dificil în domeniul științelor, deoarece universitățile se așteaptă să obții finanțare externă pentru cercetarea ta, iar organismele care acordă de obicei subvenții tind să solicite o experiență în domeniu pe care el nu o avea.

Așa că Derstler a decis să-și finanțeze propriile expediții și cercetări despre dinozauri prin lansarea unui program care presupune ca oamenii obișnuiți să plătească pentru a merge împreună cu el dintr-un loc în altul și pentru a face munca grea de a săpa după fosilele de dinozauri. Mulți au

considerat că acesta este un mod interesant de a-și petrece vacanțele; el compară această aventură cu experienţa lui Tom Sawyer, care i-a convins pe oameni să-i văruiască gardul. De asemenea, Derstler știa că în zilele noastre nu e sigur c-ar putea convinge universitatea să aprobe un astfel de program, printre altele, din cauza fluxului neclar al responsabilității. Dar la acel moment a funcționat, iar rezultatul a fost că Derstler a obținut specimenele dorite, și-a finanțat cercetarea, și-a pregătit studenții și a reușit să publice suficiente documente despre descoperirile sale astfel încât să atragă subvenții și atenție. La momentul potrivit, a obținut titularizarea ca specialist în dinozauri.

Dacă îți place ceva suficient de mult, vei găsi un loc de muncă într-o organizație despre care crezi că va fi flexibilă și deschisă talentelor tale, iar apoi vei găsi o modalitate de a inventa acolo slujba visurilor tale, amintindu-ți că de multe ori este mai ușor să ceri iertare decât permisiune.

Sau vei crea singur o astfel de organizație – aceasta este abordarea mea și una din ce în ce mai frecventă în economia americană. Aici, în New York, conform cifrelor pe care mi le-a împărtășit autoritatea de control, în 2006 existau 807 750 de lucrători pe cont propriu.[88] La vremea respectivă, acest număr reprezenta cam o cincime din cele

aproximativ 4 milioane de locuri de muncă neguvernamentale din oraș. Din cele 773 000 de locuri de muncă pe care le-a adăugat Gotham din 1981 până în 2006, 491 000 au fost persoane care desfășoară activități pe cont propriu. Acest lucru a făcut din activitatea independentă cea mai mare sursă de creare de locuri de muncă din oraș în acei ani, în general, buni.

Totuși, aceeași tendință pare să se manifeste în întreaga țară, deși statisticile pot fi înșelătoare, din cauza definițiilor diferite ale activităţi independente, a oamenilor care dețin mai multe locuri de muncă, a muncii la negru și a altor factori. The Bureau of Labor Statistics afirmă[89] că rata persoanelor care desfășoară activităţi independente la nivel naţional – proporţia din totalul locurilor de muncă compuse din liber-profesioniști – a oscilat între 7 și 9% din anii 1970, dar conform Census Bureau[90], numărul de „afaceri fără angajatori“ (adică firme cu o singură persoană) a crescut de la 15,4 milioane în 1997 la 21,7 milioane în 2007. Small Business Administration din SUA (SBA) raportează că în 2005 țara deţinea 4,5 milioane de afaceri cu mai puțin de patru angajați; proprietarii acestor afaceri au multe în comun cu persoanele care desfășoară activităţi independente. Asta înseamnă că sunt mulți oameni care se autointitulează șefi – în jur de 25 de milioane din cele 125 de

milioane de angajați din sectorul privat din SUA. Iar asta se întâmpla cu niște ani în urmă. Chestionare mai recente referitoare la posibilitatea ca oamenii să se considere „agenți liberi“ indică o rată puțin mai mare. Conform Kelly Services[91] (agenţie de recrutare și plasare a forţei de muncă), în 2009, 26% din forța de muncă se intitulează „agenți liberi“, comparativ cu 19% în 2006.

Există multe motive – bune și rele – pentru această creștere. În zilele noastre, corporații concentrate pe competențele lor de bază externalizează aproape toate serviciile, ceea ce creează loc pentru mici firme de PR, organizatori de conferințe, redactori independenți de rapoarte și altele asemenea. Acest lucru se datorează pe de-o parte evitării cheltuielilor cu impozitele și beneficiile salariale, iar pe de altă parte, firmelor mai mici și persoanelor fizice care pot fi mai agile. Contractarea lor dă firmelor o flexibilitate pe care nu o pot avea atunci când mențin un număr mare de angajaţi.

Desigur, mulți oameni ajung să lucreze pe cont propriu fără să fie în întregime alegerea lor – unul dintre motivele pentru care cifrele Kelly Services au sărit cu șapte puncte procentuale în trei ani este că și rata șomajului din SUA a crescut în acest timp, chiar dacă, în linii mari, economiștii raportează că activitatea independentă nu este neapărat anticiclică. Adică oamenii nu

aleg să lucreze pentru ei înșiși doar pentru că nu pot obține alte locuri de muncă. Pentru multe persoane, a lucra pe cont propriu ține de factorii determinanţi[92] *și* de factorii de atracţie.[93]

Lui Marc Matsumoto, de exemplu, i-a plăcut întotdeauna să gătească. În copilărie, își facea singur tortul cu ocazia zilei de naștere. La începutul anului 2008, acest rezident din New York a creat un blog cu adresa NoRecipes.com, pentru a celebra arta culinară în stil liber. Dar nu avea prea multă energie pentru a găti sau pentru a scrie pe blog, deoarece, în calitate de șef de marketing într-o afacere nouă dependentă de finanțare, nu-și prea putea planifica programul astfel încât să-și ofere intervale concentrate de timp liber. Putea să meargă la cumpărături și să facă experimente în bucătărie doar în weekenduri. Asta până în decembrie 2008. Cu puțin timp înainte de Crăciun, angajatorul lui nu a reușit să asigure încă un fond cu capital de risc, iar Matsumoto s-a alăturat milioanelor de americani care și-au pierdut locul de muncă la începutul crizei economice.

Ar fi putut fi o situație de criză, dar Matsumoto a ales să o vadă, în schimb, ca pe o șansă pentru o schimbare de carieră. S-a străduit să obţină suficiente contracte de consultanță pentru a-și plăti facturile. Apoi s-a lansat în crearea „meseriei visurilor sale“,

devenind o personalitate în domeniul culinar. Acum își petrece zilele lucrătoare din cursul săptămânii vizitând piețele fermierilor, gătind tot felul de preparate precum *karaage* (pui prăjit japonez) și folosindu-și abilitățile de marketing pentru a atrage lunar 100 000 de vizitatori pe website-ul său. Să devină agent independent a fost oarecum „o mișcare forțată", spune el, „dar acum, când o practic, chiar îmi place. Mă întreb de ce nu am început mai devreme".

Dacă *168 de ore* nu este o carte de consiliere în carieră, atunci cu siguranță nu este nici ghid pentru a începe o afacere. Un lucru demn de reținut este că antreprenoriatul nu trebuie să însemne împrumutul de mari sume de bani pentru a pune bazele unei companii uriașe de înaltă tehnologie. Mulți proprietari de afaceri sunt antreprenori ai stilului de viață, adică lucrează pe cont propriu sau „încearcă să inventeze compania pentru care și-ar dori să lucreze", declară Susan Sobbott, președinta American Express OPEN, departamentul dedicat oamenilor de afaceri. În cartea mea anterioară, *Grindhopping*, le-am recomandat tinerilor antreprenori să-și adreseze trei întrebări:

Ce îmi place atât de mult să fac, încât aș face treaba respectivă și gratis?

Cum aș putea convinge pe cineva să mă plătească pentru a face asta?

Dacă nu există o funcție evidentă într-o organizație pentru a munci ceea ce îmi place (și adesea nu există), care este modalitatea ieftină pentru a începe o afacere dedicată activităţii care îmi place și pentru a face casa de marcat să zornăie rapid?

Bineînțeles, nimic din toate acestea nu este ușor. După cum remarcă Sobbott, în timp ce mulți oameni încep afaceri pentru a scăpa de rutina corporatistă, „niciunul dintre ei nu petrece mai puțin timp lucrând. Nici măcar unul“. Nu este vorba despre schimbarea numărului de ore lucrătoare din cele 168 pe care le ai la dispoziţie, ci despre cât control ai asupra lor. Dacă lucrezi pe cont propriu, poți inventa slujba visurior tale făcând ceea ce îți place, precum Matsumoto, sau pur și simplu poți schimba partea cu „îți place ceea ce faci“ din ecuaţie, dar dacă asta îți maximizează autonomia și factorul provocare, atunci e și mai bine.

Julie Pickens și Mindee Doney, creatoarele din Oregon ale produselor Boogie Wipes – o linie de șerveţele cu soluţie nazală salină pentru copii –, sunt un exemplu în acest sens. În urmă cu câțiva ani, Doney s-a chinuit o bună perioadă să le îndepărteze copiilor mucusul în timp ce erau răciți. A pulverizat pe un șerveţel o cantitate de soluție salină dintr-un spray nazal și a avut o revelaţie. O cunoștea pe Pickens –

mamă de copii mici, la rândul ei – și întrucât ambele erau în căutarea unei noi idei de afaceri, în 2007 au decis de comun acord să lanseze Little Busy Bodies Inc. pentru a vinde Boogie Wipes. Deși apreciază lucrurile legate de marketingul bunurilor de larg consum și le place să realizeze un produs util părinților, când am discutat cu ele, n-am avut impresia că visaseră la șerveţele încă din copilărie, așa cum visase Sylvia Earle la valuri.

Cu toate acestea, a doua parte a ecuației – „să îți placă ceea ce faci“ – este clară pentru ambele. Gestionarea propriei afaceri le-a dat o autonomie incredibilă. Înaintea lansării, au pus la punct detaliile liniilor de produse Boogie Wipes pe parcursul unor întâlniri la locul de joacă al copiilor. Acum, Pickens își ajută fiicele să se pregătească pentru școală dimineaţa, apoi lucrează la birou de la 8:30 până la 14:45, de luni până vineri. Copilul ei de 4 ani i se alătură adesea în jurul prânzului, după ce-și termină programul de la grădiniță, și se joacă în spațiul de joacă de la biroul ei. Da, are un spațiu de joacă la birou. De ce nu? Pickens pleacă să-și ia ceilalți copii de la școală în jurul orei 15:00, apoi lucrează de acasă în timp ce aceștia își fac temele. Seara, după cină și după ce îi adoarme pe copii, ea își deschide laptopul în jurul orei 21:00 și mai lucrează câteva ore. Ocazional lucrează și sâmbătă dimineața, dar reușește să stea cel

puțin o zi din weekend fără să-și verifice e-mailul. Doney, care are un bebeluș, lucrează de acasă ceva mai des. După ce aleargă dimineața pe banda de alergare, în timp ce copiii ei mai mari urmăresc desene animate, vine la birou aproximativ trei zile pe săptămână și lucrează între orele 9:00 și 15:00. După-amiază, lucrează de acasă în timp ce copiii mai mari se joacă afară. Își închide computerul la cină, apoi după baia de seară, lecturi și rugăciuni își continuă programul de muncă, inclusiv în weekend.

Ambele femei lucrează cu normă întreagă, dar din moment ce au libertatea de a alege orele de lucru, reușesc să dedice mult timp și familiei. Ele le oferă aceeași flexibilitate și celor doisprezece angajați ai lor. „Avem aceleași așteptări de la angajați cum avem și pentru noi“, afirmă Doney. „Ceea ce vreau să spun este că, dacă au nevoie să lucreze de acasă ocazional, atunci lucrează de acasă. (...) Avem încredere și ne bazăm pe capacitatea lor de a-și termina treaba la timp.“

Doney și Pickens apreciază, de asemenea, faptul că sunt puse în fața unor provocări pe măsura abilităților lor. Ele descriu primii doi ani la conducerea firmei Little Busy Bodies ca fiind echivalentul obținerii unui masterat. De exemplu, iată o problemă pe care au fost nevoite să o rezolve recent: cum se poate introduce un

produs în rețeaua hipermarketurilor Wal-Mart? Răspunsul: găsești persoana potrivită care cunoaște informații din interior. Ia în considerare faptul că este o afacere deținută de femei și fă ca această afacere să pară mai importantă sau mai bună decât este cu adevărat, pentru a obține un avantaj. Te duci în Bentonville, Arkansas, cu o prezentare care se referă nu doar la eficiența produsului, ci și la povestea lui, ca fiind creaţia mamelor-antreprenor care sunt la fel ca mamele de pe piața-țintă și care conferă produselor autenticitatea pe care și-o doresc consumatorii moderni. Lucrul cel mai important este să le arăți cum le va aduce bani produsul tău și să știi cum să-ți gestionezi afacerea. Atunci când cumpărătorul spune da, vezi cum vânzările companiei tale trec de 5 milioane de dolari în mai puțin de doi ani de activitate. Îți stabilești obiectivul de a-ți vinde compania unei mărci importante de bunuri de larg consum în următorii cinci ani și de a folosi banii pentru a începe altceva amuzant, flexibil și la fel de dificil precum ștergerea nasului unui bebeluș care se agită.

E momentul să te oprești pentru a face o evaluare serioasă

În agitația vieții cotidiene, este ușor să uiți să reflectezi la munca din viața de zi cu zi și la

cât ești de mulțumit de modul în care îți petreci intervalul de lucru din cele 168 de ore ale tale. Micile frustrări se amplifică. Doney și Pickens vorbesc cu tristețe despre momentul în care un comerciant cu amănuntul le-a pus să plătească 800 de dolari doar pentru că completaseră incorect un formular. Dacă primești o astfel de somaţie de plată, primul lucru care îți vine în minte este puțin probabil să fie acela că penalizarea reprezintă doar un detaliu minor în contextul conducerii unei afaceri de 5 milioane de dolari care îți oferă atât de multă autonomie, încât îți permiți să le oferi copiilor o masă de hochei amplasată în garaj. La fel, deși Sylvia Earle declara că munca ei „nu a fost niciodată un loc de muncă“, sunt sigură că cel puțin o dată sau de două ori în cariera ei, echipamentul i s-a defectat, s-a îmbolnăvit în timp ce călătorea sau jurnaliștii i-au pus întrebări stupide.

Din acest motiv, este o idee bună să-ți faci timp câteva minute la sfârșitul zilei – poate în timpul discuţiei cu partenerul de viaţă (vezi capitolul 6) sau în vreme ce te uiți la televizor – pentru a reflecta la cum vrei să arate cariera și viața ta. Apoi îți poți pune problema dacă ceea ce faci este destul de aproape de locul de muncă potrivit, astfel încât să începi să introduci mici adaptări pentru a fi mai eficient și, ulterior, pentru a-ți lansa cariera la următorul nivel.

Cum știi sigur că te afli la locul de muncă potrivit sau, cel puțin, pe aproape? Am vorbit recent despre acest lucru cu Laura Wellington-Gerry, creatoarea serialului *The Wumblers*, un desen animat pentru copii dedicat traiului durabil. În adolescență, ea desena în caiete personajele Wumblers și le-a păstrat în minte de-a lungul anilor. A deținut alte două afaceri împreună cu soțul ei, dar cu aproximativ un deceniu în urmă, el a fost diagnosticat cu cancer și a murit la scurt timp după 11 septembrie 2001, lăsând-o văduvă și mamă singură a patru copii cu vârste sub 10 ani.

În timp ce încerca să facă față propriei dureri, dar și durerii copiilor ei și a tuturor celor apropiaţi din New Jersey care își pierduseră cunoscuți în atentatele teroriste, Laura a început să deseneze din nou acele personaje de desene animate. Simțind că nu are nimic de pierdut, a decis să le dezvolte mai mult. A angajat diverse persoane din domeniul divertismentului pentru a-și transforma visul în realitate, iar acum, mulți ani mai târziu, poți cumpăra DVD-uri cu Wumblers, îi poți vedea la televizor și în calitate de purtători de cuvânt pentru Asociația Națională a Pepenilor (întâmplător, Wumblers provin din pepeni – lucru pe care l-au dezvăluit înainte ca Asociația Națională a Pepenilor să se implice, dar care s-a dovedit o frumoasă strategie de marketing).

Wellington-Gerry trăiește fericită în lumea personajelor sale de desene animate. Când am vorbit la telefon, mi-a mărturisit că, dacă i-ar oferi cineva 400 de milioane de dolari ca să nu mai creeze poveștile personajelor de desene animate, nu crede c-ar accepta oferta.

Am râs. Totuși, are investitori, iar aceștia probabil că ar forța-o să accepte vânzarea acțiunilor pentru 400 de milioane de dolari. Dar cred că a avut o idee bună în acest sens. Dacă dorești să profiți la maximum de cele 168 de ore ale tale, în loc să vrei o săptămână de lucru de 4 ore, mai bine caută-ţi un loc de muncă unde întrebarea referitoare la cele 400 de milioane de dolari ți-ar da de gândit. Dacă ți-ar oferi cineva 400 de milioane de dolari ca să renunţi la specificul muncii tale, ai accepta?

Îmi imaginez că majoritatea oamenilor ar face-o, chiar dacă le place locul lor de muncă. Avem familii de luat în considerare, datorii care trebuie plătite și multe alte interese pe care nu ne-ar deranja să le urmăm. Dar poate că întrebarea ar trebui să sune mai degrabă așa: „Ai sta puțin pe gânduri?“ și „Ai fi trist, în ciuda faptului că ți-ai permite să cumperi echipa de baseball profesionist San Diego Padres?“.

Dacă răspunsul este da, atunci ești pe drumul cel bun. Următoarele capitole sunt despre cum să-ți folosești timpul de lucru

mai eficient, astfel încât să-ți dezvolţi cariera chiar și în timp ce-ți consolidezi familia sau viața personală.

Crearea locului de muncă potrivit

Ne petrecem o mare parte din cele 168 de ore lucrând, așa că este important să fim la locul de muncă potrivit. Pentru a afla dacă ești la locul de muncă potrivit, pune-ți următoarele întrebări:

- Munca mea corespunde motivațiilor mele intrinseci (lucruri care îmi plăceau în copilărie sau pe care le-aș face gratis)?
- Munca mea îmi oferă o autonomie rezonabilă?
- Sunt provocat permanent, pe măsura abilităților mele?
- Mediul de lucru, organizația și colegii mă încurajează să lucrez la potențialul meu maxim?
- Dacă răspunsul este „nu“ la oricare dintre aceste patru întrebări, ce pot schimba? În următoarea săptămână? În următorul an?
- Pot crea locul de muncă potrivit în cadrul organizației mele? Sau în cadrul unei alte

organizației? Sau va trebui să merg pe cont propriu?

Dacă ești destul de sigur că te afli la locul de muncă potrivit, pune-ți următoarea întrebare:

Dacă cineva mi-ar oferi o sumă de bani neașteptată ca să nu mai fac niciodată munca mea anume, cum m-aș simți?

• 4 •

Controlează-ți programul

Ce înseamnă să-ți folosești în mod eficient intervalul de lucru din cele 168 de ore ale tale?

Când am început să scriu această carte, le-am cerut tuturor cunoștințelor mele exemple de persoane care realizau multe în timpul lor – construiau cariere, mențineau o viață personală împlinită și așa mai departe. Un coleg din California mi-a recomandat să-l caut pe John Anner, tată și motociclist care a fondat, în 1996, organizația Independent Press Association, cu un buget de câteva mii

de dolari. În momentul în care a plecat din organizație în 2002, IPA avea un buget de milioane de dolari și furniza servicii pentru sute de reviste independente, inclusiv *Mother Jones*, *The Nation* și *Utne Reader*.

Intrigată, am aflat că Anner a fost numit ulterior la conducerea organizației East Meets West Foundation, care funcționează în principal în Vietnam (s-a mutat la Hanoi în 2007, dar acum a revenit în Statele Unite și lucrează la sediul central din Oakland, California). Preluând controlul acestei fundații nonprofit în 2003, el a hotărât să se concentreze asupra celor trei categorii de competențe de bază, în care credea că EMW ar putea avea cel mai mare impact: apă potabilă, tratament medical și educație.

Pentru a doua categorie, Anner și colegii săi au studiat locaţia și au găsit o oportunitate de a avea un impact considerabil asupra sistemului de sănătate al vietnamezilor. Deși orice mamă își dă seama că venirea pe lume nu este *ușoară* pentru bebelușii (sau pentru mamele lor), nașterea este o călătorie extrem de periculoasă pentru cei care se nasc prematur în țările în curs de dezvoltare, precum Vietnamul. Unitățile americane de terapie intensivă neonatală pot salva majoritatea bebelușilor născuți prematur, astfel încât aceștia să-și regleze complet funcția pulmonară, însă până de curând, spitalele

vietnameze pierdeau aproximativ 30% dintre bebelușii născuți prematur în primele 24 de ore de viață din cauza insuficienței respiratorii.

Astfel, EMW a hotărât să inițieze implementarea aparatelor de presiune pozitivă continuă a aerului (CPAP) pentru nou-născuți la National Hospital of Pediatrics din Hanoi. Un an mai târziu, rata de deces a celor mai fragili bebeluși, în primele 24 de ore de la naștere, a scăzut de la 30 la aproximativ 10%. East Meets West a hotărât să extindă programul Breath of Life (BOL), iar până în 2009, BOL dotase deja 95% dintre provinciile vietnameze cu 700 de aparate CPAP și dispozitive complementare – care tratau în total aproximativ 15 000 de bebeluși anual – și pregătise 2 000 de medici și asistente medicale privind modul lor de utilizare.

Rezultatul final? Rata mortalității infantile din Vietnam a început să scadă rapid. În 2003, țara înregistra 30,83 decese la 1 000 de nașteri.[94] În 2008, această cifră a scăzut la 23,61 decese la 1 000 de nașteri. Programul BOL nu este singurul motiv al scăderii ratei mortalităţii infantile, dar cu siguranță este unul important.

Unii l-ar putea numi un miracol, dar nu este singurul lucru care face ca organizația să fie remarcabilă: cei 125 de angajați ai

EMW ajung acasă la o oră rezonabilă, iar ședințele rareori durează mai mult de o oră.

„Cel mai util lucru pe care l-am făcut vreodată în orice organizație a fost să instruiesc personalul cu privire la modul în care se poate organiza o ședinţă eficientă“, spune Anner. În organizațiile lui Anner, există o formulă simplă pentru a profita la maximum de timpul de lucru: nimeni nu participă la o ședință la care nu trebuie să participe. Fiecare ședință are o ordine de zi, cu un interval de timp *scurt*, clar definit, dedicat fiecărui subiect. Minutele limitate impun disciplină; lucrurile care n-ar trebui să se întâmple în intervalul stabilit nu se întâmplă. La începutul ședinței, cel care conduce întâlnirea prezintă obiectivele. La final, participanții revin la ordinea de zi și își revizuiesc sarcinile, pentru a fi clar ce au de făcut. La următoarea ședință, ei vor trebui să confirme că și-au îndeplinit atribuţiile. La urma urmei, nu are rost să organizăm aceeași ședință de patru ori la rând, doar pentru că este din nou vineri și pentru a afla că toată lumea încă lucrează la proiect. Creșterea eficienței ședințelor „îmi oferă probabil 10 ore pe săptămână“, afirmă Anner.

Pe lângă faptul că există o formulă simplă, există și un motiv simplu în spatele ei: timpul pierdut în ședințe care fie nu trebuie să aibă loc, fie nu necesită prezența anumitor persoane nu înseamnă timp

petrecut pentru a dota spitalele cu aparate CPAP care să salveze copiii bolnavi (sau oricare dintre celelalte proiecte ale EMW). Cele 10 ore economisite în fiecare săptămână le oferă lui Anner și colegilor săi timp pentru viețile personale, care le dau suficientă energie pentru a se ocupa de problemele sărăciei extreme. În prezent, Anner pleacă de la birou în jurul orei 17:30. Realizarea activității de fond a misiunii EMW și preocuparea pentru propriile vieți reprezintă competențele de bază ale angajaților EMW. Nu ascultarea a doi colegi de serviciu care abordează același subiect ca săptămâna trecută.

Oricât de simplu ar părea, aceasta este totuși departe de a fi o filozofie universală. Unul dintre partenerii de afaceri ai EMW l-a invitat recent pe Anner la una dintre ședințele lor. „Merg la ședinţă și văd că sunt 16 oameni – dintre care 10 nu au ce căuta acolo“, spune el. Ședința a ținut mai mult de 3 ore, abordând aceleași subiecte în mod repetat, timp în care angajaţii își exprimau sentimentele cu privire la aspecte care nu îi priveau pe cei mai mulți dintre cei prezenți. Ascultând de la început și până la sfârșit, Anner a hotărât: „Aș putea la fel de bine să dorm.“

Mărturisire: înainte de a scrie primele paragrafe din acest capitol, mi-am petrecut 90 de minute dormind. Datorită bebelușului

meu foarte energic, ziua mea a început mai devreme decât intenționasem, iar la ora 11:30 știam că voi avea nevoie de multă cafea pentru a funcționa. Așa că am preferat să trag un pui de somn. Când m-am trezit, mi-au venit în minte câteva idei, până atunci greu de conturat, privind organizarea capitolelor acestei cărţi. Le-am schițat și mi-am petrecut după-amiaza redactându-le.

Cu alte cuvinte, în timpul somnului de 90 de minute, am făcut progrese semnificative în privința proiectului situat în topul priorităților mele din acest an. Cu toate acestea, n-am trimis niciun e-mail, n-am participat la nicio ședință, n-am editat niciun slide în PowerPoint, n-am citit niciun titlu legat de munca mea, nu mi-am sunat clienții, n-am participat la teleconferințe cu colegii mei, n-am călătorit nicăieri, nu mi-am organizat documentele de pe birou și n-am făcut nimic din ceea ce mulți lucrători din domeniul cunoașterii consideră a fi „muncă". Totuși, aș spune că a fost o dimineață incredibil de eficientă, deși, dacă m-ai fi văzut dormind în acele 90 de minute, mă îndoiesc că „eficientă" ar fi fost primul cuvânt care ți-ar fi venit în minte.

Așadar, cine are dreptate? Eficienţa, la fel ca religia, este un concept predispus la multe interpretări. Cu toții ne aducem propriile prejudecăți. La fel ca în cazul religiei, mulți dintre noi petrecem mult timp încercând să

înțelegem învățăturile înțelepților pe această temă, astfel că publicăm cu entuziasm cărți despre „cum să rezolvăm lucrurile“. Învățăm să „nu ne verificăm niciodată e-mailul dimineața“, să „plecăm mai devreme de la birou“ și alte metode pentru a aduce mai multă eficiență în viețile noastre. Există acum și revista *Productive!*, care prezintă pe copertă câte un maestru spiritual pentru fiecare problemă dezbătută în numărul respectiv. Blogosfera fierbe ca la o reuniune religioasă de scriitori care predică despre „strategiile lor de viață“, despre cum se bazează ei pe 43 de dosare și despre sistemele lor tehnice pentru urmărirea idealului Inbox Zero[95].

Unele dintre aceste strategii sau tehnici adoptate pentru managementul eficient al timpului în cadrul activităților zilnice sunt amuzante. De exemplu: o nouă aplicație pentru iPhone îți permite să te plimbi în timp ce citești și trimiți e-mailuri – în siguranță – schimbându-și ecranul cu imaginea pe care o ai în față, cu ajutorul camerei iPhone-ului.

Pe de altă parte, unele strategii sunt bune, iar dacă ai câteva minute în plus, ai putea citi despre ele. Pe cele pe care le consideri utile te invit să le împărtășești pe website-ul My168Hours.com. Eu am întotdeauna la mine o agendă în care îmi consemnez sarcinile și gândurile. Viața pare mult mai puțin copleșitoare – trecând de la

intenție la rezultate – atunci când te întrebi „care este următoarea mișcare?“, după cum sugerează David Allen, autorul cărții *Getting Things Done*. Bloggerii oferă idei minunate, de la cele importante (analizează-ți cu regularitate obiectivele zilnice și săptămânale) – la cele minore (nu accepta articole promoționale gratuite. Niciodată!).

Regulile își au toate rostul lor. Dar, în timp ce intervievam oameni pentru acest proiect și mă gândeam cum să-mi fac orele de lucru mai „eficiente“, mi-am dat seama că multe dintre aceste vorbe înțelepte nu prea au de-a face cu viața mea. Pentru început, majoritatea își asumă o cultură de birou corporatistă. O premisă importantă a multor volume dedicate eficienţei este că există atât de multe „lucruri“ care vin spre tine – un bombardament informaţional constant de hârtii și oameni –, încât ai nevoie de un sistem pentru a le procesa.

După cum scrie David Allen: „Din ce în ce mai mulți oameni sunt asaltați la serviciu de zeci sau chiar sute de e-mailuri pe zi, fără a mai avea posibilitatea de a ignora o singură cerere, reclamație sau comandă. Puțini angajaţi pot (sau chiar ar trebui) să codifice totul ca prioritate A, B sau C, sau își pot menține o listă prestabilită cu lucruri de făcut, pe care primul apel telefonic sau prima întrerupere din partea șefului să nu le-o anuleze complet.“[96]

Probabil că este vorba despre întreprinzătorul unic, acel proprietar care deţine și manageriază singur o afacere, dar pot spune că sunt unul dintre acei puțini oameni. Nu mă simt atât de bombardată, încât să-mi transform biroul într-unul în formă de F (așa cum sugerează un blogger) pentru a lupta împotriva asediului. Nimeni nu vine neanunţat în biroul meu de acasă și îmi las telefonul pe modul silențios dacă nu aștept un apel important. În ceea ce privește e-mailul, nu îndosariez nimic. Asta cere timp, iar eu am o funcție de căutare. În timp ce scriu acest paragraf, am peste 30 000 de e-mailuri în inbox, dintre care câteva sute necitite. Sună destul de Zen? Nu chiar, dar am constatat că acestea nu erau relevante nici când lucram la redacțiile revistelor și ale ziarelor, și nu sunt relevante nici acum.

După cum am văzut în capitolul 3, un procent tot mai mare de oameni lucrează la fel ca mine – pe cont propriu, făcând muncă de creație, adesea acasă sau în cafenele, sau ocazional în timp ce vizitează un client. Dacă unul din patru lucrători nici măcar nu are un șef, atunci este greu să fie întrerupt de unul. Un alt lucru demn de reținut în legătură cu sistemele de productivitate este că o mare parte dintre lucrătorii care nu acționează pe cont propriu nu au un loc de muncă ce implică să stea la birou și să analizeze e-mailuri. Vorbeam recent cu doi tineri

consultanți care au realizat un proiect în colaborare cu poliția din Philadelphia. Cu mare uimire, aceștia au observat că majoritatea ofițerilor de poliţie nu aveau adrese de e-mail care ar putea fi utilizate pentru comunicare. Proporția forței de muncă ce lucrează într-un birou nu este atât de mare precum ne imaginăm.

Așadar, consider că cel mai util este să pleci de la un principiu de gestionare a vieții profesionale și apoi să vezi cum să-l pui în practică pe scară largă, indiferent dacă lucrezi într-o organizație nonprofit ca EMW, pe cont propriu, ca mine, într-o slujbă practică precum administrarea unei florării sau într-un mediu corporatist mai tradițional. Acesta este principiul cărții *168 de ore* în cazul muncii: în mod ideal, n-ar trebui să existe aproape nimic în timpul orelor de lucru – orice domeniu de activitate ţi-ai alege – care să nu te facă să progresezi spre obiectivele tale pentru cariera și viața pe care ți le dorești.

Într-adevăr, având în vedere stima de care se bucură ideea de „muncă“ în cultura noastră, aș dori să-ți propun o nouă definiție personală pe care ar trebui să o ai în vedere atunci când iei decizii cu privire la orele de lucru. Orice „muncă“ ce nu te apropie de viața profesională pe care ți-o dorești n-ar trebui considerată muncă. Este timp pierdut.

Știu că pare o pornire ciudată – „Nu pot să nu fac ce-mi cere șeful meu!“ ai putea spune –, dar există câteva motive pentru a gândi astfel.

În primul rând, „șeful meu a spus că trebuie“ (sau „clientul meu a spus că trebuie“) nu este un motiv pentru a face ceva, așa cum „nu am timp“ nu este o scuză pentru a nu face altceva. Totul în viață este o alegere de a accepta sau nu anumite consecințe. Consecințele pot fi de neconceput, sau poți avea încredere că șeful tău are mai multă înțelepciune și experiență decât tine și, prin urmare, poți alege să faci absolut tot ce-ți cere, dar recunoașterea faptului că asta reprezintă o alegere îți oferă mai mult control asupra vieții tale și asupra celor 168 de ore ale tale.

În al doilea rând, o mulțime de activități care ne țin ocupați și care se desfășoară în timpul zilelor de lucru ne oferă un fals sentiment de eficienţă, în care este necinstit să ne complacem. Să faci multe lucruri nu înseamnă că faci ceva important cu cele 168 de ore ale tale. Dacă slujba ta implică o mulțime de ședințe și ai văzut că programul zilei lui Anner cuprindea 2 ore de ședințe, iar al tău 6, s-ar putea să te gândești că ești mai eficient. Dacă lucrezi până la ora 20:00, iar el lucrează doar până la ora 17:30, s-ar putea să crezi că faci mai mult. Dar amintește-ți, Anner este un om a cărui muncă salvează

anual viețile a mii de bebeluși fragili. Nu există nimic nobil în a participa la o ședință când există aparate de respirat care urmează să fie instalate, așa cum nu există nimic mai nobil în a fi într-o teleconferință la ora 7:00 cu aceiași oameni cu care ai discutat la ora 22:00, decât a te uita la televizor. Sau, de altfel, de a merge la culcare – poate chiar există șansa de a visa idei mai bune decât ai fi avut vreodată verificându-ți e-mailul.

Acest capitol este despre eliberarea programului tău de muncă de lucrurile care n-ar trebui să fie acolo, astfel încât să te poți concentra asupra competențelor tale de bază. Evident, primul și cel mai important pas este să fii la locul de muncă potrivit. Îți amintești întrebarea din ultimul capitol – dacă ți s-ar oferi 400 de milioane de dolari pentru a nu mai face munca ta anume, ai fi trist din cauza asta, în ciuda bogăției? Dacă da, atunci este timpul să-ți pui o întrebare suplimentară. Dacă ai obține un câștig neașteptat, și totuși ai putea continua să-ți faci munca, ce părți din activitatea ta ai schimba? Având în vedere faptul că n-ar mai trebui să lucrezi nicio zi în viața ta, căror activităţi ai vrea să le dedici mai mult timp și la care ai prefera să renunți?

Gândește-te un timp la această întrebare și notează-ți aceste sarcini și schimbări. Presupun că ți-ai păstra activităţile specifice slujbei în care excelezi, unde ai cel mai mare

impact și care te entuziasmează și îți dă energie. Probabil că te-ai implica și în munca de jos care trebuie făcută, atâta timp cât i-ai vedea rostul. S-ar putea să continui să mergi la ședințe. Bill Gates participă la ședințe – dar numai la cele în care joacă un rol important. Alți oameni planifică din timp aceste întâlniri, pentru a nu-i irosi timpul. Ședințele la care participă nu sunt fără rost și nu abordează nemulțumirea cuiva cu privire la politica de folosire a frigiderului de la birou, doar pentru că are întregul departament prizonier într-o sală de conferințe.

S-ar putea să nu primești niciodată un câștig neașteptat, dar scopul acestui exercițiu este acela de a afla cum arată situația ideală – cum ți-ai petrece orele de lucru, ce ai face și ce nu, dacă ai avea libertate deplină. Când știi cum se prezintă situația ideală, poți începe să schimbi componența intervalului de lucru din cele 168 de ore ale tale în ceva care să se apropie mai mult de ideal decât în prezent. În acest sens, există un proces în patru părți:

1. Preia controlul asupra programului tău.
2. Nu confunda munca efectivă cu activităţile care seamănă cu munca.

3. Renunţă la activităţile care nu fac apel la competențele tale de bază ignorându-le, minimizându-le sau externalizându-le.
4. Sporește-ți eficiența perfecționându-te în ceea ce faci.

Preia controlul asupra programului tău

Iată o întrebare pe care probabil nu ţi-ai pus-o în ultima vreme: ce *vrei* să faci în timpul zilei de muncă? Pentru a fi eficient în timpul orelor pe care alegi să le lucrezi, dezvoltă-ți disciplina de a petrece timp real făcând ceea ce este important, chiar dacă alte lucruri – inclusiv obiceiurile tale proaste, cel mai adesea – încearcă să te îndepărteze.

Așadar, primul pas este să îți stabilești cât mai clar posibil prioritățile. Care vrei să fie opera vieții tale? Răspunsul îţi va fi oferit de „Lista celor 100 de visuri“. Parcurge-o și evidențiază-le pe cele care sunt de cea mai mare importanță pentru tine din punct de vedere profesional. Apoi, dă-ţi seama ce etape de acţiune vor fi necesare pentru a ajunge acolo.

De exemplu, când avea în jur de 20 de ani, Harris Brooks din Texas a hotărât că vrea să conducă un spital. Așadar, următorul pas a fost obţinerea unui master la Universitatea din Houston – Clear Lake. Pentru a dobândi experiență în management cât mai curând

posibil, Brooks și-a făcut rezidențiatul administrativ în micul spital general Palo Pinto din Mineral Wells, situat la aproximativ o oră de Dallas-Fort Worth, în loc să aleagă unul dintre spitalele importante din Texas. Și-a făcut un scop din a învăța despre toate aspectele operaționale ale conducerii unui spital, inclusiv partea politică (și-a petrecut o parte din timpul de lucru acolo, luptându-se și reușind să învingă o propunere locală care ar fi redus veniturile fiscale ale spitalului). După absolvire, în 2000, Brooks s-a angajat la Palo Pinto ca administrator de proiect, iar un an mai târziu, întrucât era deja familiarizat cu aspectele operaționale ale conducerii spitalului, a devenit director de operațiuni. După ce a obținut această poziție, a început să se ocupe de proiecte care să-i ofere experiența necesară în management, astfel încât să fie luat în considerare pentru postul de director executiv în următorii 5–10 ani – cum ar fi obținerea unei subvenţii de 7 cifre pentru spital și supervizarea unui proiect de construcție în valoare de 8 milioane de dolari, care a fost finalizat la timp și care a depășit bugetul cu doar 0,5%. Cu un astfel de palmares, când fostul director executiv s-a retras de la conducere la începutul anului 2007, consiliul de administrație al spitalului a decis să nu facă o căutare extinsă. Brooks putea prelua funcția de director executiv în jurul vârstei de 35 de ani. În mod evident,

exista și elementul de noroc și de sincronizare în toate acestea – vom vorbi mai multe despre anatomia succesului în carieră în capitolul 5 –, dar următorii pași l-au condus destul de clar spre obiectivul său.

Asemenea lui Brooks, în timp ce lucrezi cu gândul la obiectivele tale cuprinse pe „Lista celor 100 de visuri", încearcă să-ţi dai seama ce poți face pentru a-ţi atinge prioritățile în următorii 10 ani, 5 ani și anul viitor (adepţii sistemului *Getting Things Done* al lui David Allen folosesc imaginea unui avion, cu diferite priorităţi la 15 000 de metri sau la 9 000 de metri altitudine, pentru a se gândi la același concept). Da, prioritățile organizației tale sau ale șefului tău contează, iar dacă ai locul de muncă potrivit, aceste priorități vor fi similare cu ale tale. Dar nu uita că există șanse mari ca peste un deceniu să nu mai lucrezi pentru aceeași persoană sau pentru aceeași companie. Acum avem proiecte, nu locuri de muncă. Așadar, asigură-te că ţi-e clar ce vrei să obții din fiecare loc de muncă pe care îl ocupi.

Lista obiectivelor pe timp de un an începe să fie funcțională din perspectiva planificării. Ce ar trebui să se întâmple în următorul an ca să știi, în mod concret, că ești mai aproape de obiectivele carierei decât în prezent? Eu mă gândesc uneori la acest lucru în termenii a ceea ce aș menţiona în CV-ul familiei, cunoscut sub numele de

scrisoarea de Crăciun. Dacă lucrezi 30–50 de ore pe săptămână timp de 50 de săptămâni, un interval de un an îţi oferă 1 500–2 500 de ore pe care să le aloci obiectivelor tale profesionale. Dacă ai săptămâni de lucru de 60 de ore, acest lucru îţi oferă 3 000 de ore.

Cu excepția cazului în care ești avocat, astfel încât să ceri clienţilor plata cu ora, cred că nu te-ai gândit niciodată la anii de muncă în acest fel, dar este un model psihic util. Un număr de 2 000 de ore – sau chiar 3 000 de ore – înseamnă mult timp. Însă nu reprezintă o cantitate infinită de timp. Sunt atâtea lucruri pe care le poți face în 2 000 de ore! Această revelaţie a avut cu siguranță un efect de concentrare asupra mea (și mă ajută să nu-mi mai verific pagina de Facebook la fiecare sfert de oră – dar vom ajunge și acolo).

După ce știi ce ai vrea să faci anul următor, îţi poţi împărţi programul în ceea ce ai dori să faci luna viitoare (120–240 de ore) sau săptămâna următoare (30–60 de ore). În serile de duminică sau înainte de a-ţi începe săptămâna de lucru, așază-te și enumeră acţiunile concrete pe care trebuie să le faci pentru a avansa spre aceste obiective. Apoi, urmează partea-cheie: programează-le *știind exact cât vor dura*.

Această componentă de timp nu este o informație dificil de obţinut. Probabil știi

răspunsul pentru multe dintre activităţi, dacă le îndeplinești destul de des. Dacă nu știi, întreabă. Fii atent. După cum mi-a spus Stephanie Wickouski – coordonatoare asociată a Drinker, Biddle & Reath LLP, biroul din New York –, „mulţi oameni nu știu cât durează mersul cu metroul de la periferie până în centrul orașului, deși merg zilnic cu metroul“.

Wickouski, avocată specializată în falimente, a transformat acest lucru în știință. După spusele ei, „îmi dau seama când trebuie să trec la fapte, nu doar astăzi, ci toată săptămâna“. De exemplu, dacă un dosar trebuie depus la ora 15:00, iar ea nu poate începe până în data scadentă și știe că acțiunea va dura 4 ore, va număra înapoi și va începe la ora 9:00. De ce nu la 11:00? „Întotdeauna îmi las o marjă de timp între activităţi“, spune ea. Ar putea suna un alt client, caz în care ea i-ar oferi 5 minute pe loc sau mult mai mult timp după ora 15:00. Dacă termină ce are de făcut înainte de ora 15:00, poate începe să răspundă la apeluri sau să se relaxeze puțin. („Îmi petrec mult, mult prea mult timp pe internet“, mărturisește ea.)

Această disciplină i-a fost de folos atunci când Wickouski s-a angajat într-un proiect important la sfârșitul anilor 1990. Nu găsea nicio carte bună despre infracțiunile penale în materie de faliment, așa că a decis să scrie ea una. Șeful ei de la vremea respectivă

i-a spus că poate să scrie cartea dacă dorește, dar în afara orelor de program. Potențialul editor își dorea manuscrisul în termen de 6–9 luni. Ea trebuia să se gândească cum să facă toate lucrurile să funcționeze.

Wickouski a calculat că volumul va avea aproximativ 300 de pagini, cu 30 de capitole. S-a gândit la cât timp îi lua de obicei ca să se documenteze și să scrie lucrări și prezentări. Folosind acele date, a decis că scrierea manuscrisului îi va lua între 1 000 și 1 200 de ore. Dacă intenționa să-l scrie în următoarele 9 luni – aproximativ 38 de săptămâni –, asta ar fi însemnat cam 30 de ore pe săptămână. Atunci a trebuit să-si verifice calendarul săptămânal și să stabilească unde ar putea programa cele 30 de ore. A hotărât să lucreze câte 4 ore la carte în majoritatea serilor din timpul săptămânii și aproximativ 12 ore în weekend. Și-a rezervat acele perioade de timp. A fost un program istovitor, dar „s-a întâmplat exact așa cum am prevăzut“, declară ea, iar cartea pe care a scris-o, intitulată *Bankruptcy Crimes*, i-a sporit vizibilitatea în domeniu și a condus ulterior la oportunități profesionale mai importante.

Acum, sunt sigură că – oricât de pasionată ar fi Wickouski de munca ei –, în cel puţin câteva seri de joi din cursul acelor luni de scris, a ajuns acasă simțind mai

degrabă dorinţa de a se întinde pe canapea, în loc să scrie alte 500 de cuvinte. Dar iată care este adevăratul secret al preluării controlului asupra programului tău. *Nu mai contează ce îți dorești.*

Dacă vrei să-ţi valorifici cele 168 de ore și să profiţi la maximum de ele, odată ce-ţi iei angajamentul de a-ţi dedica un anumit număr de ore unei activităţi, respectă-l. Nu rata niciun termen-limită. Respectă tot ceea ce spui că vei face ca pe o chestiune de integritate personală. Dacă pierzi 4 ore din cauza unei întreruperi de curent, recuperează cât mai curând posibil din altă parte. Dacă altcineva nu-și îndeplinește partea sa dintr-un proiect, continuă fără persoana respectivă și găsește o soluție alternativă. Nu contează dacă părţii care a stabilit termenul-limită nu îi pasă și nu contează dacă ai o scuză bună. Multe scuze și situații de urgență sunt, în sens larg, previzibile. Da, tu și copiii tăi vă veți îmbolnăvi iarna pentru o anumită perioadă, iar școlile vor fi închise din cauza zăpezii. Întotdeauna vor exista blocaje în trafic vineri după-amiază și atunci când plouă. Integrează-le în program. Fă planuri de rezervă pentru a lucra de acasă, pentru a ajunge la aeroport dacă prima variantă pică și gândește-te la oamenii la care poţi apela pentru a obţine ajutor.

Dacă adopți această filozofie, îţi privești obiectiv programul și ești sincer cu privire la

cât timp vor dura proiectele, pariez că vei găsi loc pentru aproape orice contează pentru tine în cele 168 de ore ale tale. Asta include proiecte mari, precum reluarea studiilor sau începerea unei afaceri. Deși 30 de ore pe săptămână (angajamentul de timp al lui Wickouski) par multe, americanul obișnuit și-ar putea găsi acest timp renunţând să se mai uite la televizor, reducând activităţile gospodărești și dormind 8 ore pe noapte (iar dimineţile de sâmbătă și duminică sunt adesea momente minunate pentru a realiza lucrurile planficate). Dacă poți folosi timpul câștigat la locul de muncă – de exemplu, cele 10 ore pe care Anner nu trebuie să le petreacă în ședinţe –, este chiar mai bine.

Dacă nu ai timp pentru un anumit proiect, atunci fii sincer în legătură cu acest lucru și fie nu-ţi lua angajamentul, fie acordă-ţi un interval de timp mai rezonabil. Sunt întotdeauna recunoscătoare când asistenții mei de cercetare îmi spun că nu, nu pot termina un proiect până luni, dar îl pot preda până miercuri. E mai bine decât atunci când cineva încearcă să câștige puncte pentru eroism, lăudându-se că va realiza un proiect până sâmbătă, și apoi își încalcă acest angajament. Nu e vorba că două zile ar conta prea mult. Dar odată ce începi să-ți încalci angajamentele față de tine și faţă de oamenii din jurul tău, întregul sistem de

disciplină – încrederea pe care ți-o construiești în tine însuți pentru a deține controlul asupra lucrurilor – se risipește. Repet, lumea nu va face să-ţi fie ușor să-ţi respecţi prioritățile. Nu-ţi lăsa slăbiciunea să contribuie la această problemă.

Nu confunda activitățile care par a fi muncă cu munca reală

Iată o problemă la locul de muncă, responsabilă mai mult decât oricare alta pentru timp pierdut, și probabil pentru vieți pierdute. Poți avea un sistem excelent pentru organizarea e-mailurilor sau pentru programarea teleconferințelor zilnice pe diverse proiecte, dar cred că, la cina ta de pensionare, oamenii nu vor discuta despre inbox-ul tău gol sau despre programul de lucru încărcat. Ei își vor dori să discute despre ceea ce *ai realizat în viaţă*. Dacă nu faci nimic remarcabil – cum ar fi, să zicem, scăderea ratei mortalității infantile în Vietnam –, atunci nu lucrezi cu adevărat. Acest aspect este valabil și în cazul muncilor care nu se desfășoară într-un birou. O polițistă se poate suprasolicita răspunzând anual la trei sute de apeluri de urgență, toate în legătură cu un anumit colț de stradă. Ar fi mai bine să descopere care este problema în acel colț de stradă și să o rezolve.

Desigur, unii oameni înțeleg intuitiv diferența. Sunt destul de sigură că vorbitorii care vor închina un pahar în cinstea biologei Carol Fassbinder-Orth la cina ei de pensionare, peste 50 de ani, nu vor trebui să facă eforturi ca să-și dea seama cu ce s-a ocupat ea. În ultimii ani, am urmărit cariera acestui tânăr om de știință în plină ascensiune, care acum, la 20 și ceva de ani, este mamă a doi copii și profesoară la Universitatea Creighton din Omaha, Nebraska.[97] Fassbinder-Orth a crescut în Elgin, Iowa, într-o prisacă cu 100 de milioane de albine. Acest lucru a implicat numeroase înțepături de albine. Copil fiind, a fost înţepată în timp ce se juca în curte. A fost înțepată în timp ce-și ajuta tatăl să aibă grijă de stupi, apoi a fost înțepată în adolescență, când a început să facă experimente privind modalitățile naturale de tratare a paraziților albinelor. După cum declară ea însăși despre înțepăturile constante, „te obișnuiești". Nu sunt sigură că este adevărat, dar cred că dezvoltarea acestui calm persistent i-a oferit o perspectivă revigorantă asupra a ceea ce este de fapt nevoie pentru a-și construi o carieră academică, spre deosebire de ceea ce cred unii oameni că este nevoie – și aici m-aș gândi la fostul președinte de la Harvard, Larry Summers.

În urmă cu câțiva ani, Summers, în prezent director al National Economic

Council de la Casa Albă, a susținut că un motiv important pentru care femeile nu reușesc să devină matematicieni și oameni de știință este faptul că nu sunt dispuse să lucreze câte 80 de ore pe săptămână pentru a-și construi o astfel de carieră.[98] Lasă la o parte faptul că, așa cum am aflat în capitolul 1, aproape nimeni – nici măcar cei care cred că lucrează 80 de ore pe săptămână – nu lucrează de fapt 80 de ore pe săptămână. Ca absolventă de cursuri universitare care își obținea doctoratul în imunologie aviară la Universitatea din Wisconsin, Fassbinder-Orth nu a lucrat 80 de ore pe săptămână; fiind mamă a unei fetițe născute în primul an de la absolvire, nu a avut timp pentru asta.

Din fericire, undeva pe parcurs, ea a înţeles: în cele din urmă, oamenii de știință nu sunt judecaţi în funcție de numărul de ore pe care le lucrează în laborator sau în funcţie de numărul de diapozitive pe care le pregătesc, de testele pe care le fac sau de ședinţele la care participă. Ei sunt judecați în funcție de calitatea rezultatelor obținute și publicate în reviste de specialitate. Așadar, asupra acestui aspect trebuia să se concentreze. Fassbinder-Orth nu a urmărit experimente cu o șansă limitată de succes și nu a aprofundat politica academică. Dar a făcut o treabă atât de bună în privința parametrilor care contează, încât, în ciuda tuturor poveștilor de groază despre

programele de doctorat de 8 ani și despre oamenii nevoiți să facă mai multe postdoctorate înainte de a li se oferi o titularizare, și-a terminat doctoratul în 5 ani și a ajuns la catedră înaintea celor care au făcut postdoctorate, chiar dacă a trebuit să vină la interviul de angajare când era însărcinată în 8 luni cu cel de-al doilea copil.

Cu alte cuvinte, Fassbinder-Orth a reușit prin faptul că s-a asigurat că știe exact ce înseamnă „muncă", în comparaţie cu „activităţile care nu sunt muncă propriu-zisă".

Această înţelegere a ajutat-o să câștige mult timp. Pentru un imunolog aviar, analizarea efectului vârstei asupra susceptibilității păsărilor la virusul West Nile (așa cum a făcut Fassbinder-Orth la Universitatea din Wisconsin) reprezintă, probabil, muncă adevărată. Pe de altă parte, pentru un imunolog aviar, a juca Tetris online este timp pierdut. Nu trebuie să scriu un capitol întreg despre cum să-ţi eliberezi programul de asemenea activități. Dacă jurnalele tale arată că de multe ori urmărești produsele de îmbrăcăminte și încălţăminte de pe diverse site-uri sau îţi verifici contul de Twitter în timpul programului de muncă – iar un funcţionar obișnuit recunoaște că pierde 1,7 ore pe zi cu acest gen de activități, conform unui sondaj din 2007 realizat de Salary.com[99] –, atunci trebuie să te aduni și

să încetezi să-ţi mai pierzi timpul. Programează-ți zilnic câteva pauze scurte de „pierdut timpul“ sau, când te trezești rătăcind, marchează momentul în agendă și forțează-te să revii la sarcina pe care o ai de făcut. Transformă totul într-un joc. Dacă poţi reduce numărul de astfel de marcaje la jumătate, atunci te poți recompensa cu o repriză de 30 de minute pe Facebook.

Adevărata întrebare este ce facem cu toate lucrurile intermediare.

Uneori este importantă o analiză suplimentară a specimenului, alteori nu. Uneori e-mailul este important, alteori nu. Uneori convorbirile sau ședinţele au ca rezultat relații profitabile pe parcursul mai multor ani, alteori au ca rezultat faptul că toată lumea este supărată că a pierdut două ore din viață. Uneori contează primele 15 minute, iar următoarele 45 nu. Uneori documentația este esenţială, alteori este o prostie. Avem tendința de a defini toate aceste activităţi ca fiind „muncă“, dar marile progrese în materie de eficiență vin atunci când înveţi să înţelegi diferența dintre munca adevărată și munca inutilă.

Eu definesc „munca“ în termeni de activități care te fac să avansezi spre cariera și viața pe care ţi le dorești. Dacă nu îndeplinesc această condiție, atunci nu sunt muncă. Acest lucru este valabil chiar dacă activităţile respective se regăsesc în

programul tău de muncă sau le-ai practicat întotdeauna, dar n-ar trebui să le respecţi mai mult decât respecţi jocul Tetris. Asta nu înseamnă că nu le vei mai face – repet, amintește-ţi că un funcţionar obișnuit recunoaște că pierde 1,7 ore pe zi cu e-mailul personal, telefoane, bârfe și așa mai departe –, dar n-ar trebui să-ți faci iluzii că lunga teleconferință inutilă este altceva decât timp liber disimulat și ineficient.

Iată abordarea pe care o are acum Fassbinder-Orth, la următorul nivel al carierei sale academice: obţinerea titularizării. Deși s-au scris tratate întregi despre modul în care femeile și o mică parte dintre academicieni ratează uneori stacheta din cauză că vechea reţea de profesori nu le împărtășește valorile, atunci când am întrebat-o pe Fassbinder-Orth de ce anume ar avea nevoie pentru a obține titularizarea la Creighton, mi-a răspuns fără să clipească. În următorii 5 ani, ar avea nevoie să publice 3-5 materiale în reviste importante – nu neapărat *Science* sau *Nature*, dar ceva de nivel similar. Ar trebui să atragă finanţări externe de o anumită amploare și prestigiu. Și ar mai trebui să facă o treabă suficient de bună la catedră, predând și consiliind studenții care se pregătesc pentru licenţă (având astfel un anumit volum de muncă în cadrul departamentului).

Așadar, acestea sunt exact lucrurile de care se ocupă Fassbinder-Orth. Își petrece timpul pregătind prelegeri, lucrând în laborator și îndrumând studenții care urmează să-și dea licenţa spre cele mai promițătoare experimente – cele care conduc la lucrările lor de licenţă. Lucrează la propuneri de finanţare. Și încearcă să minimizeze timpul dedicat altor lucruri, chiar dacă ele seamănă cu munca.

„Dacă activitatea respectivă este o pierdere de timp, nu o fac“, spune ea. „Mă ocup doar de lucrurile de care sunt interesată și simt că îmi pot aduce cele mai multe avantaje.“ Deși Fassbinder-Orth este întotdeauna fericită să consilieze studentii care au nevoie de ajutorul ei, se știe că refuză politicos ședinţele, dacă observă că nu sunt relevante pentru ea. Deși unii oameni s-ar feri să agite apele, ea a suferit destule înțepături de albine la viața ei, astfel încât nu se îngrijorează de aceste lucruri, mai ales că la recenta evaluare anuală a aflat că este pe drumul cel bun. Lucrează 8 sau 9 ore pe zi, după care pleacă pe la 16:30 de la birou. Se duce acasă, se joacă cu copiii, apoi mai lucrează puțin după ce aceștia merg la culcare. Își planifică experimentele cât mai atent posibil, astfel că rareori trebuie să ajungă seara la laborator.

Totuși, uneori se întâmplă. Recent, într-o vineri seară, când laboratoarele de biologie

erau pustii, Fassbinder-Orth și-a luat fiicele cu ea, pe cea de 5 ani și pe cea de 1 an, pentru a finaliza o lucrare. „În mod normal, întotdeauna o iau pe scări – nu am răbdare să aștept liftul.“ Dar fiica ei a vrut să se joace și să apese pe butoane, așa că au luat liftul. Apoi, ca în coșmarul fiecărei mame, liftul s-a zdruncinat violent și s-a stricat, blocându-se între etaje. Din fericire, sistemul de securitate al facultăţii a reușit să deschidă ușile suficient de larg încât să se poată strecura afară toate trei. Seara nu s-a desfășurat exact așa cum plănuise Fassbinder-Orth, dar când crești înțepată de albine de zeci de ori pe zi, înveți să nu lași lucruri de genul acesta să te descurajeze.

Renunță la activitățile care nu fac apel la competențele tale de bază

Privește-ți programul cu această nouă definiție a „muncii“ în minte. Pentru a petrece cât mai mult timp posibil concentrându-te pe competențele tale de bază, va trebui să renunţi la activităţile pe care nu le faci cel mai bine și pe care alți oameni le pot face la fel de bine sau mai bine. Vreau să subliniez faptul că, doar pentru că o anumită activitate nu se află printre competențele tale de bază nu înseamnă că ea nu este importantă pentru univers, în general. Seminarele și ședinţele la care Fassbinder-Orth renunţă

sunt importante pentru altcineva. De asemenea, vreau să precizez foarte clar că, dacă lucrezi într-o organizație, în special una mică, uneori vor exista momente de genul „e nevoie ca toată lumea să fie la datorie“, când vei alege să participi la activităţi care nu au legătură cu obiectivele carierei tale (deși, din nou, această definiție este neclară – probabil *este* estenţial să primești o recomandare bună de la actualul tău șef). Ideea este să reduci la minimum timpul petrecut cu aceste lucruri, astfel încât să-ţi dedici mai mult timp priorităților tale pe termen lung. Amintește-ți, există o șansă rezonabilă ca firma ta să nu mai existe în următorii 10 ani sau, dacă va mai exista, probabil tu nu vei mai lucra acolo, oricât de indispensabil ai fi.

Poți comprima timpul petrecut în activități care nu fac apel la competențele tale de bază printr-o strategie în trei părți:

- Ignoră;
- Minimizează;
- Externalizează.

Să le analizăm pe fiecare pe rând.

IGNORĂ. O modalitate excelentă de a-ţi elibera programul profesional este să renunți la proiectele sau la responsabilitățile care îţi consumă timpul dedicat activităților care fac apel la competenţele tale de bază. De

asemenea, poți refuza din start să te implici în aceste proiecte.

Aceste strategii eliberează o cantitate incredibilă de timp. Ele sunt de-a dreptul înspăimântătoare, indiferent dacă lucrezi pentru altcineva sau pentru tine. Pe unul dintre website-urile de scriitori independenți pe care le vizitez, la fiecare câteva săptămâni cineva postează o știre despre cum a refuzat un articol. Plata poate fi proastă, condițiile îngrozitoare, dar inevitabil cel care postează caută sprijin moral. „Am făcut ceea ce trebuie?“ Îți faci griji pentru că nu lași drum de întoarcere. Îți faci griji că nu te va mai solicita nimeni niciodată. Îţi faci griji că venitul îţi va scădea.

Probabil că există un oarecare adevăr în toate aceste griji. Acum câțiva ani, am hotărât că vreau să-mi petrec cea mai mare parte a timpului scriind cărți și articole „serioase“, mai lungi. Îmi întemeiam și o familie, așa că știam că trebuie să am o strategie în privinţa managementului timpului meu.

Însă mai mult de jumătate din veniturile mele rezultau din scrierea articolelor scurte, o mare parte dintre ele provenind dintr-un contract care presupunea să scriu lunar articole pentru rubrica „Only in America“ din *Reader's Digest*. Orice carte despre echilibrul dintre muncă și viața personală îţi va spune că era slujba perfectă pentru o proaspătă

mamă. Îmi lua 20 de ore pe săptămână, puteam lucra de acasă și eram plătită cu ceea ce mulți oameni ar considera un venit cu normă întreagă. Dar era nevoie și de multă energie mintală pentru a concepe, a studia și a scrie șapte sau opt articole extrem de scurte pe lună. Era dificil să găsesc spațiul mintal pentru a mă gândi la propuneri de articole când încercam să programez 20 sau 30 de interviuri pe opt subiecte diferite. Așa că, în cele din urmă, i-am mulțumit revistei *Reader's Digest* pentru că mi-a oferit posibilitatea să scriu la această rubrică timp de doi ani și am mers mai departe.

Bineînţeles, veniturile mele au scăzut la jumătate în anul următor. Dar, cu timpul, s-au redresat, mai ales din scrierea cărților și a articolelor mai lungi, grupate pe secţiuni. Având în vedere că Reader's Digest Association a dat faliment în 2009 – și că e ușor să tai din buget colaboratorii scumpi –, este probabil înțelept că mi-am asumat durerea atunci când am putut s-o fac în condițiile mele.

Deși eu lucrez pentru mine, poți să renunți la proiecte sau să refuzi o colaborare și atunci când lucrezi pentru altcineva. Orice fișă a postului este o negociere continuă și cel mai bine vei proceda dacă negociezi de pe o poziție de forță. În mod ideal, poziția ta de forță este aceea că ești foarte, foarte bun

în ceea ce faci. Apoi, tot ceea ce trebuie să faci este să apelezi la rațiunea șefului tău sau a echipei tale, sau pur și simplu să faci ceea ce dorești și să presupui că nimeni nu va cere să i se prezinte scuze dacă lucrurile vor merge mult mai bine decât era planificat. Dacă ești as în câteva activităţi, atunci cu siguranță ar fi mai bine pentru toți cei implicați dacă ți-ai petrece cea mai mare parte a timpului ocupându-te de activitățile respective, în loc de altele care sunt mai puțin utile, în general, pentru performanța echipei tale. De ce să nu întrebi sau să nu încerci?

Dacă nu te bucuri de o asemenea situație la locul de muncă, atunci vei avea nevoie de o altă poziție de forță, care, în cele din urmă, se va reduce la posibilitatea de a pleca în condițiile în care nu obții ceea ce vrei. Poate că ai o altă ofertă de muncă sau ai un cont de rezervă. Sperăm, bineînțeles, că nu se va ajunge acolo, dar cred că oamenii au performanțe mai bune atunci când nu au nevoie disperată de locurile lor de muncă. Ești mai dispus să-ți asumi riscuri. Ești mai dispus să te repliezi și să ripostezi. Nu încerci să intri în graţiile șefului sub ideea greșită că, într-o perioadă în care departamente întregi pot fi concediate la un moment dat, acest lucru nu va face altceva decât să-ţi submineze demnitatea.

Cum ajungi la această poziție de siguranță? Deși *168 de ore* nu este o carte despre bani, există două modalităţi care funcţionează pentru oameni.

În primul rând, dacă este posibil, nu fi singura persoană din familia ta care aduce bani în casă. Deși familiile cu două venituri au propriile probleme, acestea acordă mai multă flexibilitate persoanei care ar fi unicul sprijin financiar al familiei. Atunci când ești unicul sprijin al familiei tale, este greu să renunți la un proiect sau să-ţi asumi un risc important în carieră, care îţi permite să te concentrezi mai mult pe competențele tale de bază. Unii parteneri sprijină astfel de acţiuni, dar alții nu.

În al doilea rând, dacă vrei într-adevăr să te simți mai puțin legat de un loc de muncă, fă-ţi un fond de urgență care să acopere cel puțin 8-12 luni de cheltuieli. În acest sens, limitează-te la strictul necesar sau, dacă venitul tău de bază corespunde doar nevoilor tale, ia-ţi o a doua slujbă și pune banii la bancă. Nu este ușor, dar, la fel ca orice altceva, este o chestiune de disciplină sau, în cazul meu, de teroare pură să nu dau faliment, și te ajută dacă începi de tânăr. Oricum, când ești tânăr nu ai nevoie de multe lucruri pentru a-ţi duce existenţa. Când m-am mutat în New York la 23 de ani, ca să-mi încep cariera independentă, am trăit atât de modest și am economisit atât de obsesiv,

încât, la un moment dat, înainte să mă căsătoresc, aveam o rezervă de bani care echivala cu plata pe doi ani a chiriei, a asigurării de sănătate, a alimentelor și a altor facturi. Deși eram fraieră la alte capitole (păstram banii într-un cont care nu producea dobândă), este eliberator să mergi la orice negociere știind că poți spune „nu“.

MINIMIZEAZĂ. Unele atribuţii nu vor dispărea și va trebui să te ocupi în continuare de ele. Uneori, acest lucru se datorează faptului că trebuie să faci anumite treburi pentru a le permite competenţelor tale de bază să funcţioneze, alteori, pentru că într-adevăr trebuie să te ocupi de anumite aspecte ce ţin de muncă. Este posibil să nu fie cele mai pure competențe de bază ale tale, dar au valoare și, prin urmare, dorești să le dedici ceva timp. Cum poți să te asiguri că nu-ţi consumă prea mult din orele de muncă?

Aceasta este întrebarea pe care și-a pus-o Trista Harris cu un an în urmă, când și-a luat în primire noua slujbă ca directoare executivă a Headwaters Foundation for Justice din Minneapolis, Minnesota. Ea voia să vină cu strategii pentru a reduce la minimum munca importantă, dar care nu făcea apel la competenţele de bază, în timp ce își conducea personalul format din șapte persoane și încerca să valorifice bugetul de 1,5 milioane de dolari pentru combaterea

sărăciei și sprijinirea cauzelor progresiste. În acest sens, Trista Harris a hotărât să facă două lucruri.

În primul rând, este cât se poate de proactivă în ceea ce privește înăbușirea crizelor din fașă. Întrucât ședinţele lungi la care participă mai multe persoane sunt ineficiente, Harris programează periodic scurte conversații individuale cu angajaţii care îi dau rapoarte directe. Toate aceste discuții au o agendă de lucru, dar pentru că membrii personalului știu că vor avea loc frecvent, „majoritatea își pot păstra întrebările complexe și presante până la discuția respectivă“, spune ea. Ceea ce nu necesită o investiție uriașă de timp. Două întâlniri de lucru de câte un sfert de oră pe săptămână cu fiecare dintre cei șapte membri ai echipei pentru a-i oferi rapoarte directe înseamnă doar 210 minute, adică mai puțin de 4 ore, dar acest lucru are un impact semnificativ asupra minimizării întreruperilor. Headwaters este, de asemenea, în tranziție către un mediu de lucru bazat exclusiv pe rezultate, un program inițiat la Best Buy acum câțiva ani, care le permite oamenilor să lucreze de oriunde, oricând și oricât, atâta timp cât munca lor este îndeplinită. Un astfel de model necesită stabilirea unor obiective, termene-limită și responsabilități foarte clare, dovedindu-se oricum o bună tehnică de management, deși toată lumea stă doar

în biroul său. Se pierde enorm de mult timp de lucru din cauza unor directive confuze, care apoi trebuie clarificate.

A doua strategie este minimizarea timpului disponibil pentru activităţile cu valoare mai mică. În acest sens, trebuie să-ţi stabilești o limită rezonabilă a numărului total de ore pe care intenționezi să le lucrezi. Trista Harris își propune 40 de ore. Harris Brooks, director general la Palo Pinto General Hospital, își propune să plece de la birou la ora 17:00 în fiecare zi, la fel și Carol Fassbinder-Orth. John Anner, șef al East Meets West Foundation, pleacă la 17:30. O săptămână de 30 până la 50 de ore de muncă (sau maximum 60) este perfect rezonabilă, indiferent de funcția ta.

Apoi, după ce îţi reduci orele de muncă, te angajezi să completezi intervale generoase de timp cu o muncă mai valoroasă. Trista Harris își rezervă intervalele de luni, miercuri și vineri dimineața pentru a și le dedica gândirii strategice. Înainte de timpul programat pentru gândirea strategică, ea alege problema la care se va gândi și își adună toată documentaţia. În aceste câteva ore, ușa biroului ei este închisă, nu își verifică e-mailul și se gândește la noi strategii de strângere de fonduri, la tendințele filantropice din următorii 10 ani sau la zonele în care Headwaters ar trebui să intre sau din care să iasă. Dacă lucrezi într-unul dintre

acele birouri care au afișate calendare electronice comune în care oamenii își fixează ședințe în orice moment aparent liber, ar trebui să-ţi marchezi intervalele de lucru dedicate unei munci mai valoroase ca fiind indisponibile. Dacă este ceva foarte important, oamenii te vor găsi până la urmă. Dar, de obicei, nu este.

Poți face un pas mai departe programând anumite momente pentru „lucrările de mentenanță“ care trebuie făcute. Harris își verifică e-mailul mai ales între orele 14:30 și 15:30. Îl verifică și în alte momente pentru a vedea dacă a apărut ceva urgent, dar nu va răspunde decât mai târziu. O femeie pe care am întâlnit-o într-o tabără de creaţie nu cu mult timp în urmă mi-a spus că își programează un interval de timp vineri dimineața pentru a se ocupa de apelurile telefonice. Când cineva îi solicită timp, ea apelează la asistenta ei și spune: „Trebuie să rezolvăm neapărat problema asta, ce zici de vineri?“ Este un cod pentru ca asistenta să înţeleagă că problema respectivă nu este o prioritate principală pentru ea și că poate încadra apelul în programul de vineri.

Există tot felul de alte modalități de a minimiza activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază. Nu călători decât dacă trebuie. Sunt sigură că ești o persoană plăcută, dar clienții tăi probabil că nu vor să te vadă nici pe departe atât de des pe cât

crezi, mai ales dacă îţi decontează transportul. Poate chiar își imaginează că te uiţi la filme în timpul zborului spre sediul lor, în loc să lucrezi la proiectul pe care ți l-au încredinţat. Încearcă teleconferința. Este ca și cum ai fi în aceeași cameră cu cei aflaţi la celălalt capăt al mesei. Lucrează de acasă ori de câte ori poți și elimină tentația de a participa la o întâlnire nesemnificativă doar pentru că șeful tău este acolo și se servesc gogoși. De fapt, așa cum au procedat John Anner și East Meets West Foundation, încearcă să stabilești o cultură în care fiecare ședinţă are un scop, o ordine de zi, un interval de timp extrem de limitat, un rezultat și o tendinţă de a implica mai puțini oameni, nu mai mulţi. Schimbă-ți mentalitatea. Nu ai fost invitat la ședinţă pentru că ești important – ai fost invitat pentru că oamenii nu cred că ai altceva mai bun de făcut!

Acestea fiind spuse, ar trebui să încerci să găsești echilibrul corect, astfel încât să nu investești prea puţin în lucrurile care contează cu adevărat. Uneori, în încercarea mea de a fi extrem de eficientă, nu petrec atât de mult timp cât ar trebui citind pentru a găsi idei pe care să le pot prezenta sau încercând să descopăr noi piețe de desfacere, mai mari. Sar peste evenimentele din industrie, pentru că sunt timidă la petrecerile de tip cocktail, și nu reușesc să găsesc conferințe care că ofere informații

suficient de utile pentru a justifica timpul dedicat lor. Amân să trimit e-mailuri de curtoazie altor scriitori și editori cu care nu am mai vorbit de ceva vreme. Apoi îmi programez 2 ore pentru a face lucruri de genul acesta sau pentru a mă prezenta la un prânz și mă trezesc cu o oportunitate uimitoare, neprevăzută, pentru un nou proiect sau demers. Așadar, încerc să fiu inteligentă în această privință, alegând câteva evenimente care par cele mai promițătoare și stabilindu-mi obiective: de exemplu, să fac cunoștință cu cinci persoane (mai multe detalii în acest sens în capitolul 5).

La fel, Harris încearcă să găsească timp pentru câteva lucruri care nu sunt extrem de eficiente, dar care contează. Pe termen lung, ea vrea să diversifice domeniul filantropiei, astfel că își rezervă timp să îndrume tinere sau persoane de culoare care o abordează pentru a discuta despre primul pas către un obiectiv sau către accesul într-o organizație. Însă, deoarece s-a trezit răspunzând din nou și din nou acelorași întrebări la aceste interviuri informative, a creat un pliant pe care sunt enumerate resursele pe care le-ar putea studia oamenii mai întâi și în care le solicită celor îndrumați să-i trimită în prealabil întrebările sau lista persoanelor importante cu care le-ar putea facilita întâlniri. Această strategie menține întâlnirile

concentrate pe modalităţile prin care Harris poate adăuga valoare și reduce la minimum momentele când trebuie să spună ce fel de CV-uri caută fundațiile.

EXTERNALIZEAZĂ. Dacă ai o asistentă profesionistă și dedicată sau una pe care o împarţi cu încă una sau două persoane, este grozav. Dar cel mai bine este să-ți găsești una care este capabilă să rezolve nu doar activităţi administrative, ci excelează și în rezolvarea problemelor – ca parte a responsabilităţilor prevăzute în fișa postului – și consideră că este de datoria ei să te ajute să avansezi profesional.

Însă în economia de înaltă tehnologie de astăzi, care maximizează valoarea și minimizează risipa, astfel de situații sunt mai rare decât înainte. Harris a avut o asistentă de acest fel. Apoi, femeia s-a mutat în India, iar Harris a hotărât să folosească fondurile eliberate pentru planificare, în loc să le dea pentru personal auxiliar. Când oamenilor le convine să utilizeze mesageria vocală, să ai pe cineva care să-ți răspundă la telefon devine mai puțin important. Acum, toţi ne scriem singuri scrisorile. În orice caz, realitatea este că cea mai bună externalizare nu presupune să scapi de munca pe care nu vrei s-o faci. Dacă este într-adevăr o muncă stupidă, atunci probabil n-ar trebui făcută deloc. Poate că procesele pot fi

automatizate. De exemplu, acea responsabilitate cândva laborioasă a asistentei de a suna pentru a face rezervare la cină în ultimul moment este mult mai simplă în era rezervărilor online, când introduci ora, numărul persoanelor invitate la cină și găsești imediat ce local are locuri disponibile.

Externalizarea inteligentă înseamnă să-ţi amintești că „doar pentru că pot face ceva, nu înseamnă că trebuie să și fac“, după cum spune Harris. „Este foarte important să investești în dezvoltarea profesională a oamenilor.“ Dacă ești la conducerea unei fundații dedicate justiției, vei observa curând că există o mulțime de nedreptăți și modalități relativ ușoare de a le corecta, ceea ce duce la „moartea prin mii de oportunități“. Pur și simplu, nu le poți accepta pe toate. Nu este vorba doar de a-ți proteja viaţa personală, ci și de a înțelege că nu vei investi în mod adecvat în activităţile importante din punct de vedere profesional dacă ești ocupat cu alte lucruri.

În consecință, dacă vrei să profiți la maximum de cele 168 de ore ale tale, ai nevoie de o echipă la birou și de o echipă acasă, ambele concentrate pe competențele lor de bază, astfel încât să te poţi concentra și tu pe ale tale. În ceea ce privește munca, este posibil ca unii dintre acești oameni să lucreze pentru organizația ta, iar alţii nu. Ca

parte a misiunii sale de a diversifica universul fundației, Harris a creat un blog intitulat „New Voices of Philanthropy“[100], care este separat de Headwaters. A angajat ea însăși pe cineva de la eLance pentru a proiecta website-ul. Apoi a angajat un asistent virtual pentru a se documenta în privinţa posturilor. Această externalizare îi lărgește raza de acțiune și în același timp îi economisește timpul. Când Harris este invitată să vorbească la conferințe la care nu crede că ar fi cea mai potrivită persoană, ea recomandă uneori oameni din afara organizaţiei sale, care ar profita de această oportunitate. „Am o reţea foarte amplă de profesioniști“, spune ea, iar crearea de oportunități pentru acești oameni duce la mai multă bunăvoință faţă de Headwaters și faţă de ea însăși.

Evident, Harris externalizează activităţi și pentru personalul ei, cu scopul de a dezvolta abilitățile și cunoștințele oamenilor. În calitate de președintă a fundației, este invitată la numeroase întâlniri externe și evenimente ale comunităţii, care ar putea duce la proiecte grozave. Dar unele întâlniri abordează subiecte care sunt mai apropiate de portofoliile altor persoane, iar ea își dorește ca membrii personalului său să se simtă pe deplin responsabili pentru munca lor. Așadar, îi întreabă: „Există altcineva care ar putea fi mai potrivit?“ Harris trimite doar

un membru al personalului și încearcă să reziste tentației de a participa la întâlniri sau la evenimente doar pentru că ar putea fi prezent un nume important sau pentru că ar putea face o treabă bună. În economie, legea avantajului comparativ afirmă că, chiar dacă una dintre părțile implicate într-o tranzacție este mai bună în orice domeniu decât cealaltă parte, uneori este totuși logic ca ambele părți să se specializeze, deoarece timpul și resursele vor fi întotdeauna limitate.

Interesant este faptul că Harris a implementat unele lecții asemănătoare și acasă, cu cei doi copii ai ei. În ziua în care am discutat, fiica ei de 10 ani își uitase temele acasă, situație care a ieșit la iveală la mult timp după ce se urcaseră în mașină și se îndreptau spre școală. În trecut, Harris s-ar fi întors din drum și ar fi condus 45 de minute în plus, pentru a recupera tema. „Nu vreau să-mi văd copiii dezamăgiți", spune ea, însă acum a hotărât că această experiență ar reprezenta o bună oportunitate să-și învețe fiica să fie responsabilă și să se descurce singură în munca ei, în loc să se bazeze pe mamă. Harris i-a propus fiicei sale s-o abordeze pe profesoară și să găsească o soluție. Această consiliere făcea apel la competențele sale de bază ca mamă, mai degrabă decât la abilitatea nesemnificativă de a juca jocul „întoarce-te acasă și adu-mi tema".

Sporește-ți eficiența devenind mai bun în ceea ce faci

Deși vei câștiga multe ore preluând controlul asupra programului tău și renunţând la activitățile care nu fac apel la competențele tale de bază, pe termen lung, cel mai bun mod de a crea mai mult timp este să-ţi perfecţionezi măiestria profesională.

Nu-mi place ideea de a recompensa oamenii pentru „anii de experiență“, deoarece mulți muncesc ani întregi la firme fără să se perfecţioneze. Totuși, este destul de interesant să-ţi dai seama că, treptat, este posibil să devii mai bun în munca ta. Uneori te perfecţionezi în lucrurile mărunte care fac o mare diferență în productivitate, chiar dacă nu te-ai fi gândit niciodată la ele. Un bucătar care prăjește ouă nu le sparge niciodată decât sub forma unui cerc perfect. Când am început să scriu în mod profesionist, mi s-a repartizat un articol de 1 000 de cuvinte. Am scris o ciornă, am verificat numărul de cuvinte și am văzut că erau 1 600 – foarte dificil de tăiat fără a schimba esenţa articolului. După opt ani de experienţă editorială, acest lucru nu mi se mai întâmplă niciodată. Dacă am de scris un articol de 1 000 de cuvinte, numărul de cuvinte din prima mea ciornă va fi între 900 și 1 100. Nu le număr în timp ce scriu, doar simt cât pot să mă întind până la numărul maxim de cuvinte.

Atunci când scriu cu atenție, știu ce fel de eseu va corespunde acestei dimensiuni și știu câtă muncă de documentare am de realizat.

Unii oameni sunt în mod firesc mai buni la anumite activităţi decât alţii și ar trebui să-ţi alegi activităţile compatibile cu treburile pe care le faci cel mai bine. Însă doar pentru că faci lucrurile cel mai bine nu înseamnă că nu te poți perfecţiona. Singurul mod în care se poate întâmpla acest lucru este prin „practica deliberată“ concentrată, după acum arată în mod clar cartea lui Geoff Colvin, intitulată *Talent Is Overrated*.

Faci asta, spune Colvin, aprofundându-ţi măiestria și studiind critic alte exemple din domeniu, pentru a învăța tot ce poți. Îţi analizezi munca și le ceri altora să o analizeze, concentrându-te asupra punctelor slabe și exersând iar și iar, până când le îmbunătățești. Trebuie să exersezi mult, indiferent de domeniu. Dacă vrei să ai o viață personală – ceea ce ţi-aș recomanda –, atunci cea mai mare parte a orelor de muncă ar trebui concentrate pe esenţa măiestriei tale profesionale, fiecare sarcină fiind privită ca o șansă de perfecţionare.

În ultimul an, pe măsură ce scriam cartea *168 de ore*, am încercat să pun în aplicare aceste lecții în viaţa mea. Acum îmi propun să citesc un roman pe lună, pe lângă lucrări de nonficțiune mai lungi, pentru a observa ce

anume funcționează. Este reconfortant să văd că până și marii scriitori de limbă engleză au momentele lor jenante; mi-am dat seama că nu este important să fii perfect, ci să fii suficient de convingător pentru a compensa defectele. Am angajat consilieri editoriali pentru a-mi analiza textele. Eu însămi îmi analizez scrisul. Folosesc prea mult expresia „de fapt“? Învăț să trec peste ea și s-o elimin în jumătate dintre cazuri. Scriu cât pot de mult, intenţionând să dedic scrisului mai mult de jumătate din programul meu de lucru. Dacă nu am un subiect anume, atunci postez pe blog, scriu în jurnal sau fac niște schițe pentru următorul meu episod de ficțiune. Toate aceste activităţi sunt utilizări mai bune ale timpului meu decât verificarea paginii de Facebook sau scrierea articolelor scurte pe subiecte care nu mă interesează.

Pe măsură ce te concentrezi pe perfecţionarea măiestriei tale profesionale, fă o listă cu semnele care îţi arată că evoluezi. Poate că multe dintre propunerile tale sunt acceptate, eliberându-ți astfel ore întregi din zi pentru a te concentra asupra predării sau prinderii unor proiecte mai importante. Potenţialii clienți te sună. Planificarea lecțiilor, a meniurilor sau a formatelor materialelor tipărite durează mai puțin timp. Ți se pare că ai noroc mai des, pentru că îți faci singur norocul. Atunci când aceste lucruri se întâmplă destul de des, ai

puterea de a spune nu distragerilor. Iar când se întâmplă tot timpul – când ești o mașină care funcționează fără probleme –, atunci îți poți lansa cariera la următorul nivel.

Gestionează-ți programul

„Lista celor 100 de visuri“ acoperă ceea ce îţi dorești în viaţa personală și profesională. Acest capitol a analizat modul în care îţi poţi realiza obiectivele profesionale în intervalul orelor lucrătoare din cele 168 de ore ale tale. Unele obiective importante pot necesita zeci de ani, dar chiar și acestea pot fi defalcate pe ore, adică așa cum ne trăim viața. Pune-ți următoarele întrebări:

- Ce vreau să realizez, din punct de vedere profesional, în anul următor?
- Respectiv, ce aș putea menţiona într-o analiză la sfârșitul anului sau într-o scrisoare de Crăciun adresată familiei?
- Ce etape de acţiune vor necesita aceste obiective? Câte ore vor dura?
- Câte ore vreau să lucrez săptămânal? Înmulțește această cifră cu 50, pentru a obține un total aproximativ pe anul respectiv (între 1 500 și 3 000 de ore, dacă lucrezi 30–60 de ore pe săptămână).

- Obiectivele mele sunt rezonabile în acest interval de timp?
- Unde îmi pot include aceste sarcini în programul de lucru?
- Ce responsabilităţi vreau să elimin dintre cele pe care le am la locul de muncă?
- Dintre acestea, ce activităţi pot ignora? Minimiza? Externaliza?
- Cum îmi pot perfecţiona măiestria profesională?

CÂTEVA SEMNE CĂ MI-AM PERFECȚIONAT MĂIESTRIA PROFESIONALĂ DE-A LUNGUL TIMPULUI:

1._____

2._____

3._____

• 5 •

Anatomia succesului în carieră

În cazul lui Leah Ingram, există două versiuni ale poveștii succesului în carieră.

Iat-o pe prima, genul de poveste pe care ai putea s-o auzi relatată la o petrecere de tip cocktail, despre norocul chior al unei femei. Acum câțiva ani, Ingram, soțul ei și cele două fiice s-au mutat în casa visurilor ei: o casă albă în stil colonial, situată pe o stradă umbroasă din New Hope, Pennsylvania. Din păcate, din cauza costurilor de întreținere și a unor efecte întârziate ale creditului ipotecar făcut la ultima locuinţă, traiul în această casă de vis s-a dovedit mai scump decât își imaginase familia lui Ingram. Pe măsură ce condiţiile economice s-au înăsprit, ea a căutat modalități de a fi mai econoamă. A început să scrie pe blog despre aventurile membrilor familiei sale care-si spală rufele cu apă rece, își folosesc cardurile de bibliotecă și își fac cumpărăturile în magazine second-hand. În toamna anului 2008, când revista financiară americană *BusinessWeek* a hotărât să realizeze un articol de prima pagină intitulat „The New Age of Frugality“, un reporter a descoperit blogul lui Ingram și a prezentat familia atrăgătoare a acesteia într-un reportaj foto. În scurt timp, lui Leah Ingram i s-a propus un contract pentru scrierea unei cărți: volumul *Suddenly Frugal*. Pentru această scriitoare independentă cu vechime a fost o mare șansă în carieră.

Iată și cea de-a doua versiune a poveștii. Nimic în legătură cu articolul de primă

pagină din revista *BusinessWeek* sau contractul pentru carte n-a fost întâmplător.

În urmă cu câțiva ani, Ingram, care crease o nișă scriind despre bunele maniere și căsătorii, și-a spus că „dacă trebuie să mai scriu despre încă o nuntă, mă dau cu capul de pereţi“. Crescută într-o familie modestă și trezindu-se la 40 de ani cu mai multe datorii decât și-ar fi dorit, a hotărât ca noul domeniu în care voia să capete experienţă să fie traiul cu buget redus. „După ce am văzut atât de mulți oameni care și-au făcut un blog ce a devenit apoi carte, am cam renunţat la prudență, lăsându-mă în voia credinței și a destinului cu speranţa că acest lucru chiar va funcționa.“ S-a angajat să posteze pe noul ei blog despre viața modestă aproximativ 5 zile pe săptămână, în timp ce încerca să-și sporească vizibilitatea în acest domeniu. Știa că postările pe blog i-ar putea lua cu ușurință 5-10 ore din cele 168 de ore și ar fi neremunerate, dar, după cum a explicat mai târziu, „subiectul este important pentru mine, cred că este oportun și va duce la scrierea unei cărţi, deci, la naiba!“.

La început, lucrurile au mers ca pe roate. Leah Ingram a întâlnit un „agent important“ la o conferință de jurnalism de la începutul anului 2007. Ulterior, i-a adresat o întrebare despre ideea ei de carte, care la acea vreme era axată pe economisirea de bani în timp ce duci o viață ce protejează mediul. Lui i-a

plăcut conceptul și a fost de acord să o preia. Dar când agentul a propus ideea către edituri tot restul anului 2007, nu a reușit să facă „nimic, nimic, nimic cu ea. (...) Am ratat șansa. Am pierdut oportunitatea“. Agentul apelase la toate listele de edituri, însă a fost respins de fiecare dată. Așa că Ingram a continuat să-și facă timp pentru a scrie pe blog despre traiul modest, printre alte activităţi care o ajutau să-și plătească facturile.

Uneori se întreba dacă merită investiția. Dar după un an de postare perseverentă, 5 zile pe săptămână, și de promovare a blogului ei prin intermediul diverselor rețele de socializare, oamenii au început să o remarce. Economia s-a prăbușit. Agențiile de presă doreau exemple de familii modeste. Unii reporteri au găsit-o pe Ingram, iar pe alții i-a găsit ea răspunzând la întrebările serviciului „Help a Reporter Out“ (o listă de e-mailuri pe care am folosit-o și eu pentru a descoperi „oameni adevăraţi“ – inclusiv pentru această carte). Leah Ingram a început să dea interviuri. Colgate-Palmolive, compania de bunuri de larg consum, a contactat-o pentru realizarea unei transmisii media prin satelit de Ziua Pământului, în calitate de „Mama Eco“, remunerând-o cu o sumă de cinci cifre pentru, practic, o zi de muncă. „Începusem să am sentimentul că

aceste postări pe blog ar putea duce, într-adevăr, la ceva“, spune ea.

În septembrie 2008, Steve Hamm, reporter la *Business Week*, a postat o întrebare pe site-ul „Help a Reporter Out“, precizând că este în căutarea unor oameni care au început recent să trăiască modest pentru a-i prezenta. Ingram i-a trimis povestea ei de viaţă și un link către blogul personal, care, până în acel moment, era suficient de bine conturat pentru ca Hamm să-și dea seama că femeia poate vorbi coerent în faţa reporterilor și a camerelor de filmat, că se află destul de aproape de New York pentru a o vizita, dar nu în New York (reporterii publicaţiilor naționale nu vor niciodată să scrie despre newyorkezi), că arată acceptabil pentru a apărea într-o revistă și că făcuse progrese în ceea ce privește reducerea datoriilor (plătise anticipat un credit pentru mașina de 20 000 de dolari). Hamm a sunat-o, apoi s-a dus personal să-i intervieveze familia. Colegii săi au ajuns la casa din New Hope pentru a face fotografii și videoclipuri pentru website-ul *BusinessWeek*. Când am deschis numărul din 8 octombrie al revistei *BusinessWeek* la articolul de primă pagină, „The New Age of Frugality“, apăreau acolo Ingram, soțul ei, copiii și câinele lor.

Nu am fost singura care a citit articolul. La fel a făcut și un editor de la Workman

Publishing, căruia i-a plăcut conceptul și a întrebat-o pe Ingram dacă are o propunere de carte. „Ei bine, e amuzant că mă întrebi.“ Ingram și-a reînnoit propunerea anterioară, înclinând mai mult spre partea modestă a traiului și mai puțin spre cea ecologică. Din păcate, editorul de la Workman nu a reușit să convingă comitetul editorial de ideea cărții respective. Dar agentul lui Ingram a împins-o să facă propuneri altor edituri, cu cartea sub alt titlu și cu o nouă perspectivă. În noiembrie 2008, a trimis-o diverselor edituri. Pentru a nu se mai gândi la ceea ce credea că urma să fie o nouă rundă de respingeri, Ingram a elaborat în ianuarie 2009 o schiță de roman dedicat tinerilor adulţi, de 58 000 de cuvinte. Doar în ianuarie. Serios. Dar, în cele din urmă, toate lucrurile au mers bine. Până la sfârșitul lunii, primise deja o ofertă de la Adams Media. „Nu era o ofertă uriașă, dar era o ofertă“, spune ea. După aproape doi ani de muncă zilnică, Ingram a putut începe să-și scrie cartea în acest nou domeniu de cunoaștere și și-a putut duce cariera la următorul nivel.

Poate că, la fel ca Leah Ingram, simți și tu că viaţa și cariera ta se află într-un moment de cotitură. Știi că ești la locul de muncă potrivit sau, cel puțin, ești pe aproape. Ai preluat controlul asupra programului tău și ai exclus cât mai multe activităţi care nu făceau apel la competenţele tale de bază.

Te-ai angajat să te concentrezi pe „exersarea permanentă, în mod deliberat“[101] a măiestriei tale profesionale pentru o vreme, poate chiar pentru cele 10 000 de ore necesare ca să concurezi la nivel mondial. Și acum ce urmează? Cum înregistrezi un succes?

Povestea de viaţă a lui Ingram – cel puțin a doua versiune – este tipică pentru acest gen de istorisiri, în sensul că presupune o cantitate masivă de muncă de pregătire neobservată sau neremunerată și valorificarea la maximum a șanselor atunci când acestea apar. Pe de altă parte, cred că povestea ei oferă și multe motive de optimism, în contextul înțelegerii modului de alocare a celor 168 de ore ale noastre, pentru a profita la maximum de viață. Deși Ingram a muncit din greu, cu siguranţă, ea nu a trebuit să se transforme într-un pustnic pentru a-și împlini visul. A făcut acest lucru în timp ce primea sume de șase cifre pentru alte proiecte – ceea ce, în calitate de colegă liber-profesionistă într-ale scrisului, pot confirma că este dificil. A reușit în timp ce-și găsea timp pentru a scrie un roman, pentru a-și plimba câinele o oră în fiecare dimineață, pentru a fi statisticianul echipei de baschet a fiicei sale și pentru a găti cina familiei sale în majoritatea zilelor.

Am considerat acest exemplu încurajator, deoarece povestea ei de viaţă nu se potrivește cu mitul cultural predominant

conform căruia realizarea unor lucruri noi și importante în carieră va intra neapărat în conflict cu o viață personală împlinită. Deși poate că nu acesta este mesajul întregii literaturi despre echilibrul dintre muncă și viața personală, el este asemănător. În lucrarea *Womenomics* din 2009, Claire Shipman și Katty Kay scriau că „ne ofeream reciproc sfaturi personale privind refuzul locurilor bune de muncă și vor evita promovările tentante care ar putea afecta echilibrul greu câștigat în viața noastră de zi cu zi“[102]. În prezent, nu mai poți deschide publicații de afaceri fără a citi povești incitante despre companii care le permit oamenilor să „retrogradeze“ sau să facă mișcări laterale în carieră, sau despre universități care amână deciziile de titularizare după ce angajaţii fac copii și altele asemenea, totul în numele echilibrului dintre muncă și viața personală. Nu este nimic în neregulă cu aceste idei. În multe cazuri, sunt chiar bune. Cu siguranță, sunt mai bune pentru economie și pentru oameni în general decât ideea că munca trebuie să-ţi ocupe 100% din timp sau 0% din timp. Dar, așa cum am văzut în capitolele anterioare, munca rareori consumă 100% din timpul unei persoane, chiar dacă oamenii așa consideră. O viață personală împlinită – așa cum vom vedea în următoarele capitole – nu solicită 100% din timpul nimănui.

Așadar, deși cred că programele de echilibru dintre muncă și viața personală sunt grozave, nu sunt de acord cu presupunerea inerentă a unora dintre ele, că este imposibil să-ţi creezi o carieră în timp ce întreții o viață personală intensă, care implică creșterea mai multor copii și/sau participarea la activităţi solicitante de pregătire fizică, voluntariat sau alte pasiuni. Este posibil să-ţi dezvolţi cariera în timp ce investești și în alte domenii ale vieții tale. Nu este *ușor*, cu siguranță nu la fel de ușor ca situația în care ți-ai externaliza 100% din viața personală către partener sau ca situația în care ți-ai distruge sănătatea și relațiile din cauza concepţiei greșite că asta este ce se cere pentru „arta“ ta. Dar, întrucât aceste acțiuni au propriile consecințe pe termen lung, oamenii care doresc să profite la maximum de cele 168 de ore urmează o formulă ușor diferită pentru a înregistra succese în carieră decât cea pe care o consideră necesară narațiunea culturală predominantă – cea a pustnicului.

Aceasta este anatomia succesului pentru oamenii ocupați și echilibrați:

Află cum arată următorul nivel;

Înțelege parametrii și factorii de control;

Lucrează până când îţi scade randamentul;

Vinde o poveste bună;

Fii deschis la posibilități și planifică-ţi oportunități;

Fii gata să te lași dus de val.

Află cum arată următorul nivel

Înainte să înceapă postările pe blog, Leah Ingram și-a dat seama cum ar arăta următorul nivel al carierei sale. Va fi considerată o expertă în traiul modest, având ca subspecialitate reducerea risipei, și va scrie o carte pe această temă. După ce a realizat acest lucru, scopul ei a fost să devină gazda unui reality-show dedicat traiului modest sau transformărilor cu puține resurse.

Cum ar arăta următorul nivel pentru tine? Probabil deja te-ai gândit la această întrebare în timp ce citeai secțiunea „Gestionează-ţi programul“ din capitolul 4, dar dacă nu ai făcut-o, rezervă-ți cel puțin o jumătate de oră pentru a visa de mai multe ori cu ochii deschiși, în următoarele câteva săptămâni. Gândește-te la întrebare în timp ce mergi spre locul de muncă sau în timpul joggingului. Încearcă să-ţi imaginezi cât mai exact următorul nivel. Poate că lucrezi într-o organizație în care următorul nivel este clar: să devii partener, să fii promovat în funcţia de vicepreședinte sau să devii profesor titular. Poate conduci o organizație mică, dar

ţi-ai dori să conduci una mai mare. Poate că ești proprietarul unei întreprinderi mici și vrei să-ţi sporești veniturile. Notează-ți exact la ce cifră vrei să ajungi. Am participat recent la un concurs American Express pentru femeile de afaceri[103], unde antreprenoarele trebuiau să-și declare încasările în fața unui juriu și să se angajeze public să-și sporească veniturile, la 250 000 de dolari, 500 000 sau 1 milion de dolari. American Express avea un motiv foarte concret pentru a le cere femeilor de afaceri să procedeze astfel. Odată ce îţi imaginezi un rezultat, devine mai ușor să îți concentrezi toate eforturile pentru a-l îndeplini (și, evident, afacerile care câștigă 1 milion de dolari primesc mai mult pe cardurile lor AmEx decât cele care aduc 100 000 de dolari).

Simte-te liber să ţintești cât mai sus. Puține riscuri calculate se termină într-un dezastru, în schimb, orice investiție într-un proiect care te interesează profund este posibil să genereze profit. Chiar dacă un proprietar de afacere de 100 000 de dolari urmărește să câștige 1 milion de dolari și nu reușește, atâta timp cât nu a pariat întreaga afacere, câștigarea sumei de 200 000 de dolari reprezintă un frumos premiu de consolare.

Un alt sfat pentru a avea mai multe șanse de reușită: comportă-te, pe cât posibil, de parcă atingerea următorului nivel ar fi

realizată. Interacționează cu clienții tăi în modul colegial în care ar face-o un partener. Consideră-te un expert în traiul modest; ai încredere că timpul tău merită preţul pe care ai vrea să-l obţii pentru fiecare oră lucrată. O mare parte din viață depinde de felul în care ţi-o imaginezi. Dacă vrei ca alții să creadă că ai succes, te ajută să crezi și tu acest lucru.

Înțelege parametrii și factorii de control

Pentru a convinge o editură să semneze un contract de drepturi de autor pentru cartea ei, Ingram știa că are nevoie de un agent literar, de o propunere de carte și de un plan economic, astfel încât cineva să o publice. În momentul în care Adams Media a cumpărat *Suddenly Frugal*, ea atingea pe blog un trafic de maxim 5 000 de vizitatori, o promisiune promoțională cu RecycleBank – o firmă care distribuie coșuri de reciclare inteligente la nivel național și recompensează reciclatorii cu puncte la diverse campanii –, plus capacitatea ei dovedită de a atrage publicitate, după cum reieșea din articolul publicat în *BusinessWeek*.

Cu alte cuvinte, Ingram îi putea demonstra unui editor că a-i acorda o șansă nu ar însemna un risc mare.

Odată ce știi cum arată următorul nivel al carierei tale, trebuie, de asemenea, să identifici care sunt parametrii și factorii de

control. Uneori, organizațiile mediatizează aceste standarde sau sunt destul de consecvente în luarea deciziilor. Carol Fassbinder-Orth, profesoară la Universitatea Creighton, al cărei profil l-am schiţat în capitolul 4, știe că pentru a obţine titularizarea are nevoie de 3–5 articole publicate în reviste importante, plus un anumit număr de finanţări. Dacă își propune să ajungă la nivelul superior, sau chiar mai sus, ea va ști ce șanse de reușită are.

Chiar dacă aceste standarde nu sunt făcute publice sau evidente, tot îţi poţi da seama de ele. Întreabă mai multe persoane care au atins nivelul dorit. Ce cred ele că a contat? Cine a luat de fapt decizia? La ce se raportează acești factori de control? Răspunsul s-ar putea să te surprindă. Mulți oameni cred că, dacă îndeplinesc calm și perseverent responsabilităţile prevăzute de fișa postului lor, venind devreme și rămânând până târziu la locul de muncă, vor fi recompensați. Acest lucru nu este neapărat adevărat. Adesea, ai nevoie de un om puternic (sau chiar doi, trei) care să înţeleagă că organizația nu va funcționa fără tine și, în consecință, să discute în mod repetat și insistent la masa negocierilor, în timpul ședinţelor de luare a deciziilor, pentru a obţine ceea ce vrea. Dacă te gândești serios să avansezi în carieră, nu ar trebui să-ţi fie greu să găsești doi sau trei membri seniori în

organizația sau în domeniul tău, care te simpatizează sincer. Dar este responsabilitatea ta să-i cauţi. Găsește oamenii care ar putea să-ţi împărtășească atitudinea generală față de viață și stabilește ocazii de a lucra cu ei. Este, de asemenea, responsabilitatea ta să le oferi acestor persoane un palmares al rezultatelor pe care să le poată etala în timp ce se impun la masa negocierilor.

Cum ar trebui să arate palmaresul? Acest lucru diferă în funcţie de domeniul de activitate. În carierele creative sau în cele bazate pe cunoaștere, ai adesea nevoie de un portofoliu care îţi demonstrează aptitudinile. Din nefericire, mulți oameni – și mai ales tinerii ieșiţi recent de pe băncile școlii, unde nu se ocupau niciodată de niciun proiect care nu le-a fost atribuit – au impresia că trebuie să aștepte ca cineva să le dea ocazia să creeze. În domenii intens reglementate, această situaţie poate fi adevărată, dar de multe ori nu este. Recent, la o conferință, o tânără care dorea să facă o carieră în relații publice m-a întrebat cum ar putea arăta rezultate, deși nu mai lucrase niciodată în domeniu. Întrucât avea idee despre ce înseamnă relațiile publice, i-am sugerat să găsească pe cineva care are nevoie de ajutor – un artist muritor de foame sau o mică organizaţie nonprofit – și să facă muncă de voluntariat pentru a crea o

campanie publicitară. Nu ai nevoie de licență pentru a face PR; în cazul în care comunicatele ei de presă sau evenimentele ei ar obține acoperire media, ea ar avea un portofoliu la fel de impresionant ca o persoană cu mai multă experiență.

Un lucru de care trebuie să ții cont atunci când îți construiești palmaresul este că oamenilor din aproape toate domeniile de activitate le plac cifrele, pentru că impresiile sunt neclare. Cifrele, chiar și atunci când le utilizezi excesiv, par să ofere dovezi obiective pentru subiectul tău. Ele îi conving pe oameni acolo unde cuvintele nu reușesc. Ar trebui să folosești acest lucru în avantajul tău.

Deși unii oameni activează în industrii sau la locuri de muncă ce fac mai ușoară identificarea cifrelor – de exemplu, un agent de strângere de fonduri a sporit în mod evident bugetul unei organizații cu 1 milion de dolari –, faptul că slujba ta nu se bazează pe cifre nu contează. Găsește-le. Urmărește-le. Creează situații în care vor apărea cifre. Fă-le să arate bine. Corul în care cânt, Young New Yorkers' Chorus, avea impresia că ne adresăm unui public tânăr, format din oameni care în general nu sunt susținători ai muzicii clasice. Dar, pentru a ne asigura, am făcut un sondaj și am insistat să fie completat de toţi spectatorii veniţi la unul dintre concertele noastre. Astfel am aflat că

80% din publicul nostru avea vârsta cuprinsă între 25 și 35 de ani, iar cei mai mulți nu frecventau alte concerte de muzică clasică. Faptul că am putut cita această statistică ne-a ajutat în ceea ce privește atragerea de donatori și cererile de finanţare.

Pentru a evidenția cifrele, este util să ai și câteva mărturii care să-ţi însoţească palmaresul. Imaginează-ți propria carieră ca pe un film. Cine ar scrie reclamele de pe afiș? Ce ţi-ai dori să exprime? Dacă lucrezi într-o funcție publică, de exemplu, ești un consilier local, s-ar putea să primești e-mailuri spontane de la fani. Dar, în cele mai multe domenii de activitate, va trebui să te obisnuiesti să le ceri oamenilor cu care lucrezi să scrie scurte comentarii pentru uzul personal, în care să precizeze de ce anume ești atât de minunat.

Ca o paranteză, este extraordinar să recitești aceste mărturii atunci când treci prin momente dificile în viață și în carieră.

Lucrează până când îți scade randamentul

Nu cred c-ar trebui să fie o surpriză faptul că înregistrarea unui succes în carieră îţi va cere să lucrezi din greu. Ingram a petrecut doi ani dedicându-și timp, în fiecare zi, pentru a pune bazele devenirii unei experte în traiul modest. Sunt multe de spus despre munca eficientă. Dar există ceva de spus și despre volumul

mare de ore. Deși știu că acest lucru este o erezie pentru o carte de management al timpului, pentru unii oameni, să lucreze mai mult – cel puțin până la punctul în care orele suplimentare nu-i ma ajută prea mult – ar putea fi cheia avansării în carieră și i-ar putea ajuta astfel încât toate compartimentele vieţii să funcționeze mai bine.

Iată ce vreau să spun. O mare parte din literatura de specialitate dedicată echilibrului dintre muncă și viața personală, sau despre managementul timpului – scrisă inclusiv de experți pe care îi admir – abordează această problemă din perspectiva faptului că „munca“ te împiedică să ai o viață personală. Lasă la o parte faptul că, în timp ce scriu această carte, în vara anului 2009, săptămâna de lucru a unui american obișnuit s-a redus la 33 de ore[104] și că, așa cum am remarcat deja de multe ori, majoritatea oamenilor care susțin că lucrează 80 de ore pe săptămână se înșală. Cu toate acestea, ne simțim suprasolicitați și astfel, pentru a pune lucrurile cap la cap, literatura dedicată echilibrului dintre muncă și viaţa personală ne învaţă să negociem o modalitate de a ne schimba programul de lucru. Sunt o mare fană a flexibilităţii și a muncii de acasă, dar un număr tot mai mare de femei consideră că o ajustare încă și mai mare – un program de lucru cu jumătate de normă – reprezintă cheia pentru „a avea totul“. (Foarte puțini

bărbați lucrează cu jumătate de normă de bunăvoie.) Un sondaj realizat de Pew Research Center[105] a descoperit că, între 1997 și 2007, proporția mamelor care lucrau, care aveau copii sub 18 ani și care afirmau că programul de lucru cu normă întreagă este cea mai bună soluție pentru ele a scăzut de la 32 la 21%, iar proporția celor care afirmau că programul de lucru cu jumătate de normă este ideal a crescut de la 48 la 60%. (Interesant este faptul că aproximativ 16% dintre mamele casnice au declarat că programul de lucru cu normă întreagă ar fi ideal, iar 33% au declarat că programul de lucru cu jumătate de normă ar fi ideal, ceea ce înseamnă că, deși peste 80% dintre mamele care muncesc își doresc să fie în câmpul muncii, doar jumătate dintre cele care stau acasă își preferă statutul respectiv.)

Nu sunt surprinsă de aceste cifre. Dar îmi fac griji că această percepție larg răspândită – și aș spune inexactă – potrivit căreia programul de lucru cu normă întreagă și viața personală sunt invariabil în conflict duce la unele compromisuri inutile, care de multe ori îţi limitează cariera. Dacă te gândești serios să avansezi în carieră, există într-adevăr o limită a numărului minim de ore lucrate, dar nu pentru că trebuie să-ți impresionezi șeful sau să-l împiedici să te considere „genul mămos“. În prezent, mulți

dintre noi nu avem șefi pe care dăm vina. Există însă anumite principii economice care limitează eficiența muncii cu jumătate de normă.

Economiștii vorbesc adesea despre „randamentul la scară“, ceea ce înseamnă, în principiu, cât de multe beneficii suplimentare obții din contribuţii suplimentare. Deoarece majoritatea activităților implică costuri inițiale, există adesea randamente crescânde până la un punct optim. După aceea, randamentul scade, deoarece cererea nu este infinită, iar contribuţiile pot fi mai profitabile dacă sunt folosite pentru alte lucruri. De exemplu, este la fel de ușor să pregătești o tavă de negrese și să pregătești o singură negresă, iar dacă ai copii, aceștia vor consuma cu siguranță toată acea primă duzină. Însă dacă pregătești o duzină de tăvi de negrese, nu vei mai avea loc în frigider, iar membrii familiei tale se vor sătura de atât de multe prăjituri și vor începe să tânjească după fructe. Negresele se vor învechi și va trebui să le arunci, ceea ce înseamnă că ouăle pe care le-ai folosit pentru ultimele tăvi ar fi fost utilizate mai rentabil la micul-dejun.

La fel se întâmplă și cu orele de muncă. Pentru a lucra o oră, trebuie să ajungi la locul de muncă și – chiar dacă lucrezi de acasă – să-ţi dai seama ce ar trebui să faci și să abordezi problema. Toate aceste acțiuni implică efort, ceea ce înseamnă că, dacă ai

lucra doar o oră pe săptămână, n-ai obține mare lucru. Dar a doua, a treia și a patra oră de lucru sunt mai eficiente. Fiecare oră are beneficii suplimentare pe măsură ce derulezi proiecte, îți intri în ritm sau începi să cauţi noi oportunități. La un moment dat însă, aceste beneficii încetează să se acumuleze pentru că îţi pierzi intensitatea, dar până în acel moment, fiecare oră suplimentară poate genera un câștig uriaș. Și, din păcate, din mai multe motive, inclusiv presupuneri culturale, procrastinare și distrageri ale atenţiei la locul de muncă, mulți oameni cărora altfel le place munca se opresc înainte de a ajunge la acel punct.

Săptămâna de lucru ideală pentru a simți că ajungi la un rezultat variază. Având în vedere că majoritatea covârșitoare a angajaţilor totalizează mai puțin de 60 de ore de muncă pe săptămână, aș paria că punctul de randament descrescător este în general mai mic. Aceasta este, cu siguranță, impresia pe care am obținut-o vizitând sau intervievând unele persoane care lucrează în locuri de muncă disfuncționale, unde poți sta până seara la ora 20:00, iar oamenii sunt în mod clar setaţi pe modul de relaxare – trag de timp comandând mâncare, pălăvrăgind, rătăcind pe holuri, dar nu se duc acasă, deoarece cultura locului de muncă afirmă că succesul profesional înseamnă să rămâi până târziu peste program. În cazul meu,

punctul în care îmi scade randamentul este de 45-50 de ore pe săptămână, ceea ce reprezintă o limită superioară și este o funcție a refuzului meu încăpățânat de a mă specializa. Mulți alții se descurcă mai bine cu mai puține ore de muncă pe săptămână. Dar discutând cu sute de oameni despre carierele lor, pentru a realiza această carte și pentru alte proiecte, am aflat că în majoritatea domeniilor de activitate este foarte dificil să ajungi la acest impuls de a merge înainte – de a te perfecționa în meseria ta, de a căuta noi oportunități și de a-ți face un nume – dacă lucrezi mai puțin de 30 din cele 168 de ore ale tale.

Acest număr înseamnă de fapt foarte mult, deoarece acestea sunt ore reale – nu ore de pierdut vremea pălăvrăgind, ore în care dai telefoane inutile sau răspunzi unor e-mailuri pe care nu era nevoie să le citești. Bănuiesc că există un motiv pentru care Michael Bloomberg, primar al New Yorkului, insistă să le spună absolvenţilor, în discursul său de la început de an: „Nu strică niciodată să fii primul care vine dimineața la locul de muncă și ultimul care pleacă.“[106] Acesta reprezintă singurul mod în care poți înregistra 30 de ore de muncă reală în unele birouri! Oamenii te întrerup toată ziua sau îți amâni cea mai importantă muncă până la ora 17:00, după care, în sfârșit, te apuci serios de treabă. Poate că ai rămas la birou

până la ora 22:00, dar ai lucrat cu adevărat doar 5 ore. O săptămână de lucru de 60 de ore poate conține cu ușurință doar 25 de ore de muncă efectivă, dacă nu ești atent.

Și, de fapt, asta este problema. Majoritatea oamenilor nu sunt atenţi. Doar câțiva sunt hipervigilenți și se pot descurca cu mai puțin. Dar dacă lucrezi doar 20 de ore pe săptămână și încerci să-ţi creezi o carieră impresionantă, aceste ore nu au cum să semene cu nimic din ceea ce alții consideră a fi muncă. O simplă distragere a atenţiei din cauza unui telefon, o pagină de internet care se încarcă greu sau o imprimantă defectă îţi pot dezechilibra întreaga săptămână de muncă. Fiecare minut trebuie planificat și ocupat cu ceva, astfel încât nu doar să faci ceea ce ai de făcut în orele de program, ci și să planifici, să prospectezi și să socializezi ocazional „ineficient“, pentru a găsi oportunități în viitor. Leah Ingram încearcă să-și limiteze săptămâna de lucru la timpul cât copiii ei sunt la școală, ceea ce îi lasă 25 de ore, dacă scazi ora pe care și-o petrece plimbându-și câinele în pas vioi în fiecare dimineață. Pentru a-și încadra cea mai mare parte a muncii în acel interval, ea pornește adesea cronometrul de bucătărie pentru 30 minute și lucrează cu viteza turbo. Când sună cronometrul, Ingram își ridică privirea pentru a respira sau a merge la toaletă, apoi își continuă munca pe parcursul mai multor

sprinturi în timpul zilei. În aceste ore, nu există nicio pauză. Există puțin timp alocat verificării e-mailului. Acest lucru explică de ce, atunci când am cunoscut-o în urmă cu câțiva ani, după ce își asumase un proiect de editare a unei reviste de educație și îmi încredințase câteva articole, o mare parte dintre e-mailurile pe care mi le trimitea erau expediate la orele 21:36, 19:09 sau 20:32. Aceste reprize alocate e-mailului însumau probabil o oră pe zi sau 5 ore pe săptămână, ceea ce ne aduce la totalul de 30 de ore muncite.

Acum, în majoritatea cărților dedicate echilibrului dintre muncă și viața personală, să lucrezi la ora 21:36 intră în categoria „poveștilor de groază". Dar niciun șef nu o obliga pe Ingram să răspundă seara la e-mailuri. La fel ca mine, ea lucrează pentru sine. Dacă ar fi vrut să lucreze mai puține ore, ar fi putut cu ușurință să nu mai posteze pe blog. Dar dacă n-ar fi lucrat acele ore suplimentare – ore cu randament sporit –, atunci nu și-ar fi vândut cartea. Și, în general, ar fi fost o persoană mai puțin fericită în viaţă dacă n-ar fi înregistrat acel succes. Atunci când oamenii simt că avansează la locul de muncă, capătă mai mult elan pentru restul celor 168 de ore pe care le au la dispoziţie. Și asta înseamnă să fie mult mai prezenți pentru familiile lor și să se uite mai puțin la televizor.

Dacă nu ești convins de acest argument neclar conform căruia mai multă muncă îți ajută uneori viața personală, pe lângă carieră, atunci dă-mi voie să apelez la cifre.

Lucrând cele 30-60 de ore pe săptămână pe care majoritatea oamenilor le consideră necesare pentru a înregistra un succes în carieră, tot îţi mai rămâne mult timp pentru alte lucruri. Dacă lucrezi 60 de ore pe săptămână și dormi 8 ore pe noapte, îţi rămân 52 de ore pe săptămână, sau aproape 7,5 ore pe zi, pentru alte lucruri. O săptămână cu 50 de ore de muncă îţi lasă libere 62 de ore, adică aproximativ 9 ore pe zi, iar o săptămână de muncă de 40 de ore îţi lasă libere 72 de ore, sau mai mult de 10 pe zi.

Asta înseamnă mult timp. Atât de mult, încât nu ţi-e clar unde este „echilibrul“ dintre a lucra pentru salariu doar 20 de ore și, astfel, a avea la dispoziţie 92 de ore nelucrătoare pentru a le umple cu alte lucruri. Așa cum mai mulți dintre oamenii pe care ţi i-am prezentat în capitolul 4 au descoperit că își pot impune să fie mult mai eficienţi la locul de muncă prin limitarea numărului total de ore de lucru, cred că și limitarea totalului orelor tale nelucrătoare impune anumite standarde de eficiență, mai ales în ceea ce privește activităţile gospodărești. Mai multe despre acest subiect în următoarele capitole, dar este

suficient să spun că, dacă te gândești în contextul unei săptămâni de 168 de ore, o săptămână de lucru de 40 de ore se apropie mult mai mult de atingerea echilibrului dintre muncă și viaţa personală decât, să zicem, una de 15 ore.

Așadar, dacă într-adevăr dorești să-ţi propulsezi cariera la următorul nivel, analizează-ți bine orele de lucru din jurnalul pe care l-ai ținut în capitolul 2. Îți petreci suficient timp concentrându-te pe dezvoltarea măiestriei profesionale?

Dacă adunând sincer numărul total de ore săptămânale obţii aproximativ 30, dar simți că nu ai timp să planifici și să-ți cauți oportunități, vezi dacă poți adăuga una sau două ore concentrate pe zi. Poţi face acest lucru fie prin renunţarea la activităţile care nu fac apel la competenţele tale de bază, dar care sunt incluse în programul de la locul de muncă, fie prin programarea unei reprize atunci când copiii merg la culcare sau în timpul activităților lor de weekend.

O altă soluție: schimbă cu partenerul de viaţă intervalul de responsabilitate a îngrijirii copiilor, sau câștigă câteva ore apelând la profesioniști în acest domeniu. Dacă alegi servicii de îngrijire de înaltă calitate și intenţionezi într-adevăr să fii alături de copiii tăi în timpul pe care nu ţi-l petreci lucrând, atunci copiilor tăi s-ar putea să le placă această varietate. E posibil să fii surprins de

cât de repede vei recupera această investiție. Lyn Franklin Hoyt din Nashville, Tennessee, este coproprietară a afacerii Berkeley Tandem, care proiectează și vinde panouri de recunoaștere, cum ar fi plăcuțele de perete cu angajatul lunii. Când am vorbit prima dată în 2008, Lyn apela aproximativ 20 de ore pe săptămână la profesioniști în domeniul îngrijirii copiilor, așadar, acesta era numărul orelor pe care le lucra. Când am vorbit din nou la începutul anului 2009, ea adăugase mai multe ore în care apela la profesioniști în domeniul îngrijirii copiilor, astfel că reușea să lucreze 30 de ore pe săptămână în mod constant. Rezultatul final? Veniturile afacerii Berkeley Tandem au crescut cu 30% de când Lyn Franklin Hoyt a început să-și aloce timpul de lucru suplimentar.

Vinde o poveste bună

În această eră competitivă, toată lumea știe că trebuie să fii „brandul pe nume Tu“ (așa cum anunța Tom Peters în 1997, într-un articol de pe prima pagină a revistei *Fast Company*) pentru a avea o șansă la o carieră consecventă, care nu va fi externalizată în India. Și astfel, blogurile de afaceri au sfaturi despre brandingul personal – ideea de a crea și a comercializa o imagine care te va însoți în carieră. În 2009, când scriu această carte,

toți mentorii spirituali sunt de acord c-ar trebui să te autopromovezi prin intermediul rețelelor de socializare, precum Facebook, Twitter și LinkedIn. Acesta este, probabil, un sfat înțelept și sunt sigură că voi fi vizibilă pe toate aceste trei platforme atunci când cartea mea va fi publicată.

Dar lumea electronică se schimbă rapid, așa că, în loc să creez o metodă care se va demoda peste 10 luni, vreau să vorbesc mai mult despre filozofia brandingului personal și despre ce ar trebui și n-ar trebui să însemne ea. Mare parte din acest lucru se reduce la faptul că oamenii sunt avizi de povești de viaţă autentice. Încă din vremurile preistorice, când se adunau în jurul focului, oamenii manifestau o dorință profundă pentru povești, iar în prezent, mai ales în mijlocul informațiilor haotice pe care le întâlnim, suntem atrași de identități și imagini care au fost perfecționate de-a lungul vieții. Vrem povești care să aibă sens. Oamenii prezentați în mod proeminent în mass-media sau despre care se vorbește mult în cadrul companiilor lor – și care, de multe ori în acest proces, își lansează cariera la următorul nivel – tind să reușească să vândă povești bune despre motivele pentru care fac ceea ce fac.

În calitate de jurnalistă, recunosc că uneori sunt cinică în această privință. Vieţile reale rareori urmează un anumit traseu care

face ca poveștile să fie complet coerente. Totuși, noi căutăm revelații și, prin urmare, poveștile de viaţă reprezintă un instrument grozav. Oamenii fac multe lucruri în viața lor, iar tu poți alege evenimente și gânduri din trecutul tău sau poţi alege anumite proiecte din prezent și viitor care fac poveștile mai savuroase.

De exemplu, Mary Mazzio a fost canotoare olimpică, apoi și-a clădit o carieră juridică de succes, devenind asociata firmei Brown Rudnick. Totuși, și-a dorit dintotdeauna să lucreze în arta și industria cinematografică, așa că, în urmă cu un deceniu, după ce ani întregi a scris în paralel nenumărate scenarii de film, a hotărât că este timpul să ducă la următorul nivel această parte a identităţii sale profesionale.

Mary Mazzio s-a gândit serios la brandul personal – pentru ce anume își dorea să fie cunoscută. Fusese întotdeauna atrasă de poveștile oamenilor care au depășit obstacolele pentru a-și crea un nou drum, eșuând de mai multe ori pe parcurs. Identifica o astfel de poveste și în viaţa ei, după cum mărturisește: „M-am luptat din răsputeri să intru în echipa olimpică.“ Înainte de a fi aleasă definitiv în 1992, „am fost deseori eliminată din echipă“.

Așadar, pentru primul ei film important (realizat în cea mai mare parte în timp ce era în concediu de maternitate de la firma de

avocatură), Mary Mazzio a urmărit o poveste care să transmită această temă și care să-i valorifice cunoștințele unice. Ea a ales povestea lui Chris Ernst, olimpică și canotoare la Yale, care s-a zbătut pentru ca sporturile feminine să fie luate în serios la această universitate de renume. Mazzio a avut încredere că legătura ei personală cu acest sport olimpic va trezi interesul celor care vor auzi despre acest proiect. „Trebuie să fii capabil să exprimi clar natura convingătoare a ceea ce faci.“ Dacă nu poți entuziasma un reporter în 20 de secunde sau nu poți emoţiona un investitor în 20 de secunde, atunci este puțin probabil să-i entuziasmezi *vreodată*.

Din fericire, povestea de viaţă a lui Mazzio, împreună cu calitatea filmului care a primit titlul *A Hero for Daisy*, au atras atenția oamenilor, iar pelicula a fost prezentată la nivel național pe ESPN și Oxygen.

Mazzio a continuat această idee de a-și promova brandul personal și în următoarele filme lansate de compania ei de producție, 50 Eggs. *Apple Pie* (2002) a prezentat poveștile de viaţă ale mamelor sportivilor profesioniști; Mazzio a vorbit despre influența propriei mame asupra visurilor sale olimpice, dar și despre experiența sa ca mamă. *Lemonade Stories* (2004) a optimizat acest format, astfel încât să se concentreze asupra mamelor unor antreprenori celebri,

precum Richard Branson; deja Mazzio putea să discute despre propriile experiențe de înființare a unei companii și despre cum lecțiile pe care le-a învățat de la mamele pe care le-a filmat i-au schimbat stilul de educaţie parentală. Cel mai recent film al ei, *TEN9EIGHT* (2009), prezintă poveștile tinerilor antreprenori din cartierele sărace ale orașului, care și-au depășit șansele infime de a obţine victoria, eșuând uneori la fel de des pe cât fusese și Mazzio eliminată din echipa olimpică. Există realmente milioane de povești de viaţă pe care le-ar putea spune un realizator de filme documentare; alegând filme care îi ofereau un răspuns personal la întrebarea de ce îi pasă de subiect, Mazzio și-a sporit șansele ca filmele sale să se remarce pe o piață cinematografică aglomerată.

Indiferent de domeniul tău de activitate, și tu poți vinde o poveste care te va ajuta să-ţi duci cariera la următorul nivel. Rezervă-ți o oră sau două din următoarele 168 de ore ale tale pentru a medita la această întrebare. Cum vrei să te perceapă oamenii? Dacă cineva ţi-ar crea un profil pentru buletinul informativ al companiei sau, dacă ar fi cazul, pentru *The New Yorker*, ce ai dori să scrie? Întreabă-ți prietenii de încredere și membrii familiei care consideră c-ar fi povestea ta de viaţă. Cere-le membrilor familiei amintiri care îţi conferă credibilitate pe această platformă.

De exemplu, dacă ești consultant în optimizarea profitului în afaceri, mama ta ar putea să-ţi amintească faptul că în copilărie obișnuiai să verifici prognoza meteo și alegeai cele mai calde zile de vară pentru a amplasa un stand cu limonadă lângă șantierele de construcții. Dacă ești un avocat pledant interesat să colaboreze cu firme importante, tatăl tău s-ar putea să-ţi amintească faptul că, în copilărie, te apropiai de câinii din cartier care erau de două ori mai mari decât tine. Dacă deții o mică afacere, știi deja că oamenii îi întreabă întotdeauna pe antreprenori de ce au făcut pasul decisiv. Un răspuns bun îţi poate atrage genul de atenție și de reclamă prin viu grai care îți va spori considerabil nivelul veniturilor.

Cele mai bune povești de viaţă nu se referă doar la evenimente anterioare, ci includ și prezentul. Ce activități ai putea face în acest moment care te-ar provoca și te-ar emoționa și, de asemenea, ţi-ar îmbunătăți brandul personal creând o poveste mai bună? Dacă ești un agent independent care dorește să-și asigure un loc de muncă stabil, ai putea pune bazele unei organizații profesionale dedicate muncii tale sau ţi-ai putea asuma un rol de conducere în cadrul uneia. Ai putea să scrii un articol, să dezvolți un blog sau să creezi o carte despre experienţa ta. Dacă ești un medic care dorește să fie recunoscut ca expert în

sănătatea publică, un stagiu de practică și voluntariat într-un loc exotic (de exemplu, o clinică de asistenţă medicală primară din Tanzania) nu va face bine doar lumii întregi, ci îți va oferi și ţie povești grozave.

Vreau să subliniez faptul că trebuie să ai grijă atunci când creezi aceste povești. Oamenii sunt avizi de povești *autentice*. Falsitatea este contraproductivă. Eu evit să scriu profilul unor persoane pe care le percep ca fiind exagerate. Consilierii educaţionali din licee oftează în timp ce vorbesc despre adolescenţi de 17 ani care par să-și fi planificat amănunţit experiențe care le schimbă viața, pentru ca apoi să scrie despre ele. Cele mai recente campanii prezidențiale s-au complăcut mai mult decât era necesar în ideea poveștilor personale. De exemplu, se considera pe scară largă că senatorul John Kerry își exagera aventurile din Vietnam, iar președintele George W. Bush nu a reușit să-i convingă pe mulți că este doar un cowboy din Midland. Unii oameni chiar au povești de viaţă mai bune decât alţii. Mazzio chiar a făcut parte din echipa olimpică de canotaj din 1992. Ca în orice lucru, trebuie să găsești un echilibru – prezintă-ţi povestea de viaţă în cel mai bun mod posibil, fără să pretinzi că ești ceva ce nu ești.

Dacă nu ești sigur cum să-ţi prezinţi povestea, citește câteva cărți de publicitate sau întreabă oameni din acest domeniu și

petrece un timp gândindu-te la trecut, la experiențele tale formatoare. Sunt șanse să existe puține lucruri demne de evidențiat, în schimb, să existe lucruri pe care le poţi face acum și care-ţi vor consolida coerența poveștii de viaţă. Nimic din toate astea nu îţi cere să postezi de douăzeci de ori pe zi pe Twitter. Dar, într-o lume dezordonată, dacă vrei să înregistrezi un succes în carieră, păstrându-ţi în același timp viața personală, te ajută ca alți oameni să creadă că succesul tău este următorul pas logic în poveste.

Fii deschis la posibilități și planifică-ți oportunități

Chiar dacă ţi-e clar încotro te îndrepţi, ți-ai dat seama care sunt parametrii și factorii de control, lucrezi mai mult decât ai lucrat vreodată în toată viaţa ta și ai o poveste bună, pentru a înregistra succese în carieră ai totuși nevoie și de noroc. La o firmă de consultanță în management sau avocatură, va fi mai dificil să devii asociat dacă o catastrofă economică aleatorie îţi răpește un client important chiar înainte de evaluare. Creatoarele șervețelelor Boogie Wipes, Julie Pickens și Mindee Doney, prezentate în capitolul 3, sunt niște femei de afaceri excelente, cu produse inovatoare, dar un motiv esențial pentru care vânzările lor au crescut la 5 milioane de dolari în 2 ani este

faptul că și-au introdus produsele în lanțul Wal-Mart. Această uriașă companie din domeniul comerțului cu amănuntul acceptă doar o mică parte din noile produse care îi ies în cale; cu asemenea șanse infime, o mulțime de produse bune concepute de femei de afaceri geniale *nu* reușesc să fie acceptate la vânzare.

Nu poți elimina factorul întâmplare din univers. Dar îţi poţi folosi cele 168 de ore pentru a-ţi maximiza șansele de reușită. În acest sens, trebuie să plasezi multe mize și să nu lași la voia întâmplării nimic din ce poţi controla.

Cu alte cuvinte, trebuie să fii deschis la posibilități și să-ţi planifici oportunitățile.

Acesta este mesajul poveștii lui Leanne Shear și a lui Tracey Toomey, care s-au întâlnit în timp ce lucrau ca barmaniţe la Onieal's, pe Grand Street din Manhattan, în 2002. Niciuna dintre ele nu era încântată să servească cocktailuri; Shear era o scriitoare aspirantă, iar Toomey era o actriţă aspirantă, în acest caz, „aspirantă" însemnând falită. Această nevoie de bani le-a apropiat și mai mult. Curând, ele au descoperit că au „o chimie incredibilă în afaceri", conform lui Shear, cu o abilitate de a-și oferi reciproc sfaturi pentru a obţine mai mult de la clienţii cu bani (și adesea la limita nebuniei), ale căror povești le ascultau în timp ce le serveau băuturi. „Am devenit cele mai bune

prietene aproape imediat“, mărturisește Shear. Într-o seară, când duceau gunoiul, cele două au început să discute despre cum ar fi să scrie împreună o carte în care să-și povestească experiențele de viaţă.

Totul ar fi putut să se termine acolo – o fantezie trecătoare –, numai că Shear și Toomey au luat o decizie esenţială. Nu au păstrat tăcerea cu privire la ideea lor. Au vorbit despre asta între ele; și au vorbit și cu diverși clienţi. Bineînţeles, într-o seară, doi bărbați s-au așezat la bar. Unul dintre ei a făcut mai multe comentarii deplasate la adresa lui Toomey. După ce a plecat, însoţitorul său și-a cerut scuze și a spus că ieșise doar pentru a bea un pahar cu tipul respectiv, pentru că fac afaceri împreună. Toomey l-a întrebat în ce domeniu de activitate ești nevoit să oferi atenție și băuturi alcoolice persoanelor dificile, iar bărbatul i-a spus că e agent literar. „Oh!“, a exclamat Toomey, „*noi* scriem o carte“. Ceea ce nu era adevărat în cel mai strict sens al cuvântului – „încă nu scriseserăm nimic“ –, dar bărbatul a întrebat-o despre ce este vorba, iar ea a început să depene povești. El a spus că i se pare un material bun și a întrebat dacă ea și prietena ei ar fi dispuse să se întâlnească cu o colegă a lui care ar reprezenta o astfel de carte.

Ele au fost imediat de acord și și-au petrecut următoarea săptămână așternându-

și furibund ideile pe hârtie, pentru a i le prezenta lui Elisabeth Weed, care acum își conduce propria agenție literară în New York. Aceasta le-a încurajat să-și transforme materialul în ficţiune și să vizeze genul de literatură urbană pentru femei, pe atunci în mare vogă, cu accente de satiră (în stilul romanelor *Diavolul se îmbracă de la Prada*, *Jurnalul unei dădace*). Dacă acţionau rapid, puteau profita de această tendinţă literară.

Aceasta nu era decât o oportunitate – o ofertă din partea unui agent literar care să le reprezinte, dar fără nicio garanție că va funcționa. Totuși, Shear și Toomey au hotărât să-și dea toată silința. Știau că au nevoie de mai mult material si de concentrare pentru a scrie. Așa că au plecat în Hamptons pentru a fi barmaniţe pe timpul verii la clubul Star Room. În majoritatea nopţilor lucrau până la ora 4:00, iar dimineața se târau la Starbucks. „Am scris toată vara“, mărturisește Shear. Au pus la punct un proces pentru a-și valorifica amândouă abilitățile. Toomey, actrița, era mai bună la dialoguri. Shear, scriitoarea, excela la descrieri. Căutau împreună idei pentru un capitol, îl transformau într-o schiță detaliată, apoi fiecare se apuca de lucru și își scria propria versiune. După aceea, le comparau și petreceau două-trei zile îmbinând cele mai bune pasaje. Pe parcursul verii, au scris peste o sută de pagini. Weed a redactat

lucrarea și a propus-o editurilor. Shear și Toomey au avut o întâlnire cu reprezentanţii secţiunii Broadway Books din cadrul editurii Random House. Au intrat într-o cameră plină de oameni de afaceri îmbrăcaţi la costum și s-au vândut drept tinere experte în mass-media, ale căror experiențe de viaţă ar crea o poveste excelentă pentru oricine este interesat să le promoveze cartea (vezi secțiunea anterioară, despre cum să vinzi o poveste bună). Random House a avut încredere în ele și le-a cumpărat cartea, *The Perfect Manhattan*, pe o sumă cu șase cifre, ceva rar întâlnit pentru un roman de debut.

În această poveste de viaţă categoric contează că cele două au fost în locul potrivit la momentul potrivit; în plus, Shear și Toomey au dat și ele o mână de ajutor zânei bune. Deși niciuna dintre cele două nu voise să fie barmaniţă, în loc să considere acest job un eșec („Ar trebui să fii pe Broadway, iar tu ești în spatele tejghelei!“ spunea Toomey), ele au transformat acea realitate într-un proiect de construire a carierei și și-au folosit orele de muncă în mod eficient, vorbind cu oameni pe care altfel nu i-ar fi întâlnit niciodată. Au folosit situația pentru a-și perfecţiona măiestria, studiind modul în care acționau personajele și își spuneau poveștile. Atunci când s-au ivit oportunitățile, au făcut tot posibilul să-și planifice posibilitatea de a avea succes, chiar dacă

asta însemna respectarea unui program istovitor de scris la Starbucks, în loc să se distreze pe plajă.

Nu trebuie să fii barman pentru a fi deschis la posibilități, dar, așa cum au procedat Shear și Toomey, este util să ieși din zona de confort. Poţi discuta cu oamenii la coadă la cafenea sau în timp ce-ţi iei copiii de la grădiniţă. În pauza de prânz, cere permisiunea să te alături unui grup de colegi pe care nu-i cunoști prea bine. Menționează-ţi planurile și proiectele față de alte persoane, la diverse evenimente. Eu am ajuns să le iau interviu lui Shear și lui Toomey pentru că am hotărât să merg la un eveniment media 1-800-Flowers într-o zi în care nu aveam inspiraţie la scris, în primăvara anului 2009, iar acolo am menționat acest proiect de carte unei persoane care administra website-ul Celebrations, pe blogul căruia postau ocazional Shear și Toomey. Care erau șansele? Noroc sau simplă coincidenţă? Trimite un e-mail unei persoane cu care nu ai mai vorbit de mult timp. În nouă din zece cazuri, încercarea nu va duce la niciun rezultat, dar este ca și cum ai planta semințe. Cu cât plantezi și uzi mai multe semințe, cu atât sunt șanse mai mari ca măcar una dintre ele să încolțească.

Când semințele încolţesc, evident, trebuie să știi ce să faci cu ele. La asta mă refer prin

planificarea posibilităților. O mulțime de oameni se gândesc la ce ar face dacă lucrurile n-ar merge bine. Încearcă să petreci un număr egal de ore din cele 168 ale tale gândindu-te ce ai face dacă lucrurile ar merge bine. Dacă directorul general al companiei la care lucrezi te-ar chema mâine în biroul său și ţi-ar spune că este atât de impresionat de munca ta, încât vrea să devii responsabil pentru proiectul visurilor tale, știi ce pretenţii ai avea? Dacă ai sta lângă clientul tău ideal în timpul unui zbor cu avionul sau lângă un agent literar într-un bar, ai putea să-ți faci o prezentare relaxată în jurul farfurioarei cu alune?

Există mult hazard în univers, dar oamenii cu adevărat norocoși recunosc că zânele bune sunt leneșe. Dacă pentru a-ţi duce cariera la următorul nivel va fi nevoie ca zâna bună să dea din baghetă, asigură-te că acea baghetă este îndreptată spre tine și că stai cât mai aproape de ea, astfel încât tot ce are zâna de făcut este să o împingă așa cum un barman plictisit împinge un pahar de cocktail.

Fii gata să te lași dus de val

Desigur, dacă urmezi toți acești pași, ai o șansă destul de mare să înregistrezi un succes. Și apoi?

Aceasta este întrebarea cu care s-a confruntat Leanne Shear. Voia să fie scriitoare și, deși era încântată că a avut această șansă – „Eu și Tracey ne-am plătit toate datoriile“ –, recunoaște deschis că *The Perfect Manhattan* nu este Proust. Și, deși nu voia să fie Proust, nu voia nici să fie doar un succes de moment. Voia să fie luată în serios. Așadar, după multă publicitate pentru *The Perfect Manhattan* și pentru romanele care au urmat (o carte de nonficțiune intitulată *Cocktail Therapy*, care recomanda câte o băutură pentru fiecare suferinţă), ea și Toomey și-au încetinit ritmul de lucru înainte de a mai lansa pe piaţă alte cărţi aparţinând aceluiași gen literar. Shear și-a petrecut o bună parte din cele 168 de ore lucrând cu scriitori consacraţi pentru a-și perfecționa măiestria literară și pentru a găsi modalități de a-și transforma succesul timpuriu într-o „carieră cu ardere lentă“, în loc de „una care se mistuie în flăcări“.

Acest lucru merită reținut. După ce șampania se răsuflă, baloanele se dezumflă, iar bucățelele de confetti sunt măturate și aruncate la gunoi, tot trebuie să te ridici din pat a doua zi dimineața. Tot trebuie să știi cum vrei să arate cele 168 de ore ale tale. Și va trebui să descoperi cum să faci asta în timp ce conduci o companie de 1 milion de dolari, în loc de una de 100 000 de dolari, după ceremonia de decernare a Premiului

Nobel sau după ce te întorci acasă din locuința subacvatică unde ai trăit timp de două săptămâni.

Ultimul habitat subacvatic a reprezentat un succes major în carieră pentru Sylvia Earle, exploratoarea oceanică pe care am întâlnit-o în capitolul 3. În 1970, ea a fost aleasă ca unul dintre cei 50 de oameni de știință cărora li s-a dat ocazia să trăiască în mediile subacvatice supranumite „Tektite Hiltons“, în mijlocul recifelor de corali din Golful Lameshur, în apropiere de Insulele Virgine.[107] Earle a condus o echipă exclusiv feminină; în 1970, directorii de proiect s-au gândit că o echipă mixtă ar da naștere la prea multe speculații. Totuși, nu e clar dacă oamenii chiar s-ar fi ținut de năzdrăvănii. După 21 de ore petrecute într-o cameră de decompresie, Earle a rămas 336 de ore sub apă, explorând oceanul „nu ca vizitator aflat în trecere, ci în calitate de rezident de zi cu zi“, a scris ea în autobiografia intitulată *Sea Change*. A ajuns să cunoască anumite baracude și cinci pești-înger cenușii care își începeau în fiecare dimineață „valsul lent în jurul recifelor de corali, oprindu-se ici-colo ca să ronţăie un pic de burete-de-mare sau să pipăie resturi de alge“.

Earle adora liniștea subacvatică. Totuși, când a revenit la suprafață, a avut parte de o mediatizare asemănătoare cu frenezia cu care se hrănesc rechinii. Ea și colegele ei au

fost conduse la Chicago pentru o defilare și au fost invitate să ia masa cu Pat Nixon (nu cu Richard, observă ea) la Casa Albă. Earle a fost intervievată de Barbara Walters și de Hugh Downs și a scris pentru *National Geographic* un articol inspirat de experiențele sale. Trebuia să vadă ce avea de făcut cu această celebritate dobândită peste noapte. „Mi-a devenit imediat clar că aș putea să sar de la subiecte ușoare și amuzante – cum ar fi mâncatul de crochete de pește sub apă – la subiecte mult mai serioase“, a spus ea. Și astfel a hotărât să-și folosească platforma pentru a împărtăși ceea ce avea să fie munca ei de o viaţă: mesajul că oceanele lumii se confruntă cu probleme grave, fiind sărăcite în mod periculos, și că trebuie salvate.

Doar tu poți hotărî în ce fel te vei lăsa dus de valul succesului tău, deși îţi pot oferi o sugestie anume: acordă-ţi cel puțin câteva minute în fiecare săptămână pentru a fi recunoscător pentru șansa pe care ai avut-o. Earle vorbește cu uimire despre ceea ce a reușit să facă. „E din ce în ce mai bine“, mi-a spus ea în 2009, la aproape 40 de ani după acel lung răstimp subacvatic. Eu încerc uneori să-mi exprim recunoștinţa în jurnal pentru victoriile mele minore. Psihologii consideră că avem tendința de a reveni la nivelurile noastre anterioare de fericire la câteva luni după niște evenimente

importante. Deși acest lucru este reconfortant în cazul unui divorț sau al unei amputări, nu este atât de grozav dacă evenimentul a fost bun. Lucrurile care cândva erau incerte, privite retrospectiv, par inevitabile. Însă poți alege să reaprinzi flacăra bucuriei pe care ai simțit-o după ce ai obţinut o promovare sau ai încheiat o afacere record. Doar amintește-ți unde ai fost cândva și unde ești acum, precum și prăpastia dintre ele, care este la fel de întinsă precum albastrul nesfârșit al oceanului.

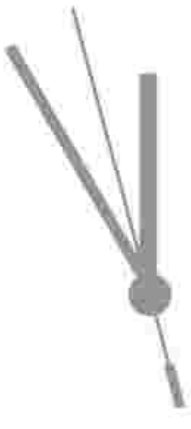
Cum să obții un succes în carieră

Îţi poţi duce cariera la următorul nivel în timp ce investești în restul vieţii tale. Dar pentru a face acest lucru este nevoie de mai multă gândire, iar nu de muncă nonstop. Pune-ți următoarele întrebări:

- Cum ar arăta următorul nivel pentru tine? Imaginează-ţi-l cât mai intens posibil.
- Cunoști pe cineva care a înregistrat un succes similar? Ce pași a făcut? Care au fost factorii de decizie? De ce anume le pasă acestor oameni?
- Cât de multe ore de lucru petreci concentrându-te pe activităţile specifice măiestriei tale profesionale?

- Ai timp să planifici și să prospectezi?
- Dacă nu, întoarce-te la capitolul 4 și vezi dacă poți găsi modalități pentru a crea mai mult spațiu în programul tău profesional. În caz contrar, vezi dacă poți adăuga una sau două ore concentrate pe zi (5–10 ore pe săptămână). Cum ai putea realiza acest lucru?
- Cum ai folosi acest timp?
- Care este povestea ta de viaţă? De ce are sens pentru tine atingerea următorului nivel? Dacă ți-ar scrie cineva profilul, ce ar spune despre tine?
- Obiectivele tale sunt cunoscute de alți oameni?
- Ce „semințe“ poţi planta pentru a avansa în carieră în viitor?
- Dacă ți s-ar oferi șansa de a înregistra un succes, ai fi pregătit să profiți de el? Ce trebuie să se întâmple ca să fii pregătit?
- Dacă ai înregistrat un succes, ce ai face în continuare?

PARTEA A III-A



ACASĂ

• 6 •

Noua economie domestică[108]

Mergi pe culoarul cu produse de curățenie din multe supermarketuri ale zilelor noastre și vei da curând peste doamna Meyer. Caricaturi cu ea întreținând casa apar pe sticlele elegante de detergent cu lămâie, de parcă ar intenționa să te inspire să ștergi și ultimul fir de praf de pe rafturi. Când am auzit prima dată despre doamna Meyer, mi s-a părut o invenție strălucită de marketing. Probabil este un echivalent mai tradiţional al domnului Clean, conceput pentru a-i intriga pe consumatorii avizi de autenticitate într-o lume a mărfurilor ambalate.

Dar se pare că doamna Meyer este de fapt o persoană reală, în carne și oase. În prezent, Thelma Meyer locuiește singură, fără copii, ceea ce înseamnă că viața ei este mult mai liniștită decât era în 1965, când se ocupa de menajul unei case destul de curate din Iowa și de creșterea a nouă copii plini de energie, gălăgioși și zvăpăiaţi.

Cu siguranţă, acest lucru a presupus multă muncă. În ciuda rolului ei mai recent de imagine a unei game de produse de curățenie, doamna Meyer era relaxată în ceea ce privește menajul: „Casa nu a fost niciodată prioritatea mea principală“, mi-a declarat ea într-un interviu recent, „dar eram destul de ocupată toată ziua“. Din moment ce doamna Meyer nu a avut mașină de spălat vase până nu l-a născut pe cel de-al cincilea bebeluș, existau întotdeauna farfurii

care trebuiau curățate și uscate. Avea o mașină de spălat rufe, slavă Domnului – o încărca de peste 15 ori pe săptămână cu rufe murdare –, dar neavând un uscător extrem de funcțional, sfârșea prin a agăța o mulțime de haine umede pe frânghia de rufe de afară. În fiecare zi, mătura podelele și lustruia chiuveta din bucătărie. În fiecare săptămână, ștergea de praf balustradele, corpurile de iluminat, mobilierul și rafturile, o responsabilitate care a devenit din ce în ce mai amplă pe măsură ce familia devenea mai numeroasă, iar soțul ei, Vern, a extins casa lor modestă cu două dormitoare la o locuinţă cu cinci dormitoare și o cameră de zi la etaj (pe care, mărturisește ea, nu se obosea s-o curețe prea des).

Îngrijirea permanentă a nouă copii și menajul casei îi răpeau doamnei Meyer tot mai mult timp. Deși nu o numea corvoadă, era totuși o activitate laborioasă. „Era ceva ce trebuia făcut“, spunea ea. Copiii o ajutau, dar având în vedere finanțele familiei și cultura epocii, chiar și activitățile din „timpul liber“ o țineau ocupată. Când cei mici dormeau, doamna Meyer cosea rochii pentru fete sau își croia propriile haine de gravidă. Se ocupa de grădinărit pentru a suplimenta bugetul familiei destinat cumpărării alimentelor. Când prietenii îi veneau în vizită să joace bridge, gătea o mulțime de delicatese, iar copiii se băgau unul în fața

altuia luptându-se ca să le savureze a doua zi de dimineață.

Toată această muncă din gospodărie îi lăsa puțin timp pentru alte lucruri. De exemplu, când am întrebat-o cum reușea să-și petreacă timp jucându-se cu fiecare dintre cei nouă copii, a râs. „Probabil că lucrul ăsta nu s-a întâmplat“, a recunoscut ea. Doamna Meyer făcea tot ce putea, își lua copiii în mașină când avea de făcut drumuri, comisioane și treburi de rezolvat, le citea povești și spuneau împreună rugăciuni înainte de culcare, dar aceste noțiuni moderne de atenție individuală intensă acordată copiilor erau străine în gospodăria familiei Meyer de la mijlocul secolului trecut.

Deși numărul copiilor doamnei Meyer era tot mai mare, această situație nu era rară pentru acea vreme. Sora ei avea treisprezece copii. Rata totală a fertilității în SUA – numărul de copii pe care o femeie obișnuită se putea aștepta să-i aibă de-a lungul vieții – era în medie de patru în anii 1950.[109] Judecând după colecția mea de reviste vechi *Good Housekeeping* din acea epocă, activităţile de menaj ale doamnei Meyer erau, de asemenea, absolut obișnuite. Când am stat de vorbă, doamna Meyer mi-a descris ritualuri elaborate pentru curățarea jaluzelelor venețiene în cadă și spălatul perdelelor cu inserții din fibră de sticlă. Numărul din decembrie 1958 al revistei

americane pentru femei *Good Housekeeping* conține următoarele instrucțiuni privind îngrijirea adecvată a păturilor electrice[110]:

> Umple cada cu spumă călduță sau folosește apă rece și detergent pentru spălatul lânii în apă rece. Lasă pătura să se înmoaie 10-15 minute. Apoi spal-o timp de 1 până la 3 minute.
>
> Învârte-o suficient pentru ca apa să se scurgă din cadă; umple-o din nou pentru clătire. Limpezește-o un minut; spal-o încă o tură. Dacă pătura încă este plină de spumă, repetă clătirea.
>
> Întinde pătura la uscat pe două frânghii paralele. Când este aproape uscată, periaz-o ușor pentru a strânge scamele. Calc-o cu fierul de călcat setat pe „sintetic“ sau „vâscoză“.

Pe lângă aceste ritualuri complexe de curățenie, femeile din anii 1950 și 1960 petreceau mult timp gătind pentru grupurile lor de bridge și pentru prieteni. Același număr din decembrie 1958 al revistei *Good Housekeeping* conține o secțiune de șase rețete pentru produse care se pot oferi alături de cafea. Cea mai interesantă, rețeta pentru tortul End-of-the-Rainbow[111], este de fapt un chin de două zile care, deși permite utilizarea unui amestec la cutie pentru tort, necesită o gospodină desăvârșită care să

dea ananasului zdrobit nuanța galben-pal, să coloreze gemul de zmeură cu colorant roșu, să vopsească frișca în verde și să bată rapid albușul, zahărul, apa, siropul de porumb și sarea la bain-marie, deasupra apei clocotite, până când compoziția se întărește (7-10 minute). Și toate acestea pentru a afla, la ultima etapă, că tortul trebuie să stea la frigider minimum șase ore.

Redactorii revistei *Good Housekeeping* au presupus, de asemenea, că toată lumea coase. Pagina de „lucru manual“ a revistei[112] îți sugerează ce să faci dacă descoperi cu „groază“ că nu ai nimic de îmbrăcat la petrecerea de Crăciun. „Ei bine, iată o soluție simplă“, se arată în articol. „Un top scandalos de măgulitor, care îți scoate în evidență bustul și pe care-l poți croi într-o dimineață.“ Urmează un tipar Franken Trimming auriu metalizat de 68,6 centimetri, împodobit în talie cu panglică neagră; țesătura de lână este „îmbinată la colțuri“, iar marginile croielii sunt alăturate prin cusături.

Femeile din acea vreme știau cu siguranță că întreținerea casei presupune foarte multă muncă. Deși obiceiul modern de a avertiza cititorii care e durata efectivă și cât timp total necesită fiecare proiect era la ani distanță, în decembrie 1965, revista *Good Housekeeping* a publicat un articol intitulat „75 de moduri de a economisi timp în perioada sărbătorilor“[113]. Dar chiar și această

listă implică un nivel de standarde care acum pare străin. Numărul 24 de pe listă este „Taie stafidele și curmalele cu foarfeca de bucătărie“ (mi-am bătut capul pentru a-mi da seama de ce stafidele ar trebui să fie mai mici decât sunt deja). Numărul 29 spune: „Cerne ingredientele uscate pe hârtie cerată, nu în boluri.“ Dacă gătești după rețete atât de complexe, în mod evident, nu-ți dorești ca ceva să meargă prost, și probabil că acesta este motivul pentru care numărul 35 este: „Oferă-le copiilor mici jucării sau cărți interesante pentru a-i ține departe de bucătărie.“ Coacerea prăjiturilor pentru Crăciun este o treabă mult prea serioasă pentru a o împărtăși cu odraslele tale.

Doamna Meyer avea o filozofie ușor diferită; faptul că nu te ridici la înălțimea idealurilor revistelor pentru femei nu era o noutate. De exemplu, din momentul în care Monica, cel de-al treilea copil al ei, a putut ține lingura în mânuță, doamna Meyer i-a permis să gătească și să se ocupe de curățenie alături de ea. Doamna Meyer își amintește că Monica se pricepea destul de bine. „Era într-adevăr o gospodină“, spune ea. „Își dorea foarte mult să meargă pe urmele mele în materie de curățenie.“

Dar Monica (Meyer) Nassif, fondatoarea companiei Caldrea, care a lansat marca de produse de curățenie a doamnei Meyer, nu a crescut pentru a-și petrece o mare parte din

timp făcând curățenie. De fapt, viața ei semăna foarte puțin cu cea a doamnei Meyer. De la copii la carieră și până la activităţile gospodărești, viața Monicăi (Meyer) Nassif și popularitatea produselor sale au arătat că economia casei și a familiei – și modul în care ne folosim cele 168 de ore pe care le avem la dispoziţie – s-a schimbat radical de-a lungul anilor.

Statisticile din domeniul științelor sociale sunt în mod inerent neclare, dar se știe un lucru: femeile din ziua de azi, ca Nassif, petrec mult mai mult timp la locul de muncă decât în urmă cu 40 de ani, când doamna Meyer se ocupa de gospodăria ei. În 1965, 38,5% dintre femeile cu vârste cuprinse între 25 și 34 de ani erau în câmpul muncii (adică lucrau sau își căutau slujbe plătite), la fel ca 46,1% dintre femeile cu vârste cuprinse între 35 și 44 de ani.[114] Până în 2005, aceste cifre au crescut la 73,9%, respectiv 75,8%. Această creștere a cuprins toate grupurile demografice. În prezent, majoritatea mamelor cu copii mici sunt angajate într-o oarecare măsură[115], chiar și majoritatea mamelor căsătorite ale căror soți câștigă peste 120 000 de dolari pe an lucrează în afara căminului[116].

Iată o altă statistică despre care știm că este adevărată din studiile privind jurnalele: în zilele noastre, mamele și tații petrec mai mult timp interacționând cu copiii lor decât

în 1965.[117] Potrivit unei analize a vechiului Americans' Use of Time Study, realizat de cercetătorii Universității din Maryland (diferit de modernul BLS American Time Use Study) în 1965, mamele căsătorite petreceau în total 10,6 ore pe săptămână îngrijindu-și copiii (9,1 ore dedicate activităților de rutină, cum ar fi îmbrăcatul și îmbăierea; 1,5 ore consacrate activităților interactive, inclusiv citit și joacă). Tații căsătoriți petreceau 2,6 ore (1,3 ore dedicate activităților de rutină, 1,2 ore consacrate activităților interactive, câteva erori de rotunjire provocând o mică discrepanță globală). Până în anul 2000, totalul a crescut la 12,9 ore pentru mamele căsătorite (9,5 și 3,3) și la 6,5 ore pentru tații căsătoriți (4,1 și 2,4).

Deși ele reprezintă valori mai mici decât ne-am putea imagina și probabil mai scăzute decât ar fi ideal, dintr-o perspectivă socială mai amplă, atât mamele, cât și tații și-au dublat proporția din cele 168 de ore dedicate educaţiei parentale „de calitate", de-a lungul celor 40 de ani de când copiii doamnei Meyer erau mici. Conform statisticilor calculate de American Time Use Surveys din 2003 până în 2006[118], în prezent mamele căsătorite obișnuite care fac parte din cupluri cu două slujbe petrec 2,3 ore pe săptămână citind, jucându-se și realizând activități educative cu micuții lor – un număr mic, cu siguranță, dar mai mare decât cel din

1965, când majoritatea femeilor erau casnice.

Cu alte cuvinte, orele pe care femeile, în general, le petrec la muncă și timpul de calitate petrecut alături de copiii lor au crescut în paralel. Și bărbații, în ciuda tuturor discuțiilor referitoare la munca suprasolicitantă, își petrec cu copiii lor mai mult decât dublul orelor petrecute de tații din anii 1950, care plecau de la serviciu la ora 17:00 și apoi citeau ziarul (sau cel puțin așa se spune; după unele calcule, tații lucrează în prezent ceva mai puține ore plătite decât în urmă cu 40-50 de ani, deși, întrucât mamele lucrează mult mai mult, cifrele familiei sunt mult mai mari).

La asta mă refer prin „noua economie domestică". Pe măsură ce adulții, în general, din familiile biparentale petrec mai mult timp lucrând, crește și timpul pe care-l petrec interacționând cu copiii lor.

Întrucât săptămânile conțin aceleași 168 de ore pe care le aveau în anii 1950 și 1960, aceasta este o evoluție fascinantă în ceea ce privește alocarea resurselor. Situaţia ridică întrebări cu privire la modul în care își petrec oamenii timpul și la diferențele dintre modul în care cei angajați și cei neangajați își petreceau cele 168 de ore în trecut, respectiv, în prezent.

Aș susține că, în ultimii 40 de ani, pe măsură ce o proporție mai mare din timpul

părinților din familiile biparentale a beneficiat de o compensare pe piaţa muncii, timpul părinților per ansamblu a devenit mai valoros. Prin urmare, părinții alocă acest timp prețios din orele lor libere în mod diferit faţă de cum procedau părinţii în trecut. Acest lucru dă naștere noii economii domestice, care, la rândul său, pune într-o lumină foarte diferită vechile argumente referitoare la compromisurile implicate în realizarea personală și profesională. Asemenea corporațiilor moderne, părinții încep să se concentreze asupra compentențelor de bază acasă – lucrurile pe care le fac cel mai bine și pe care alții nu le pot face chiar la fel de bine. Rămâne loc de îmbunătățiri, iar acest capitol analizează modalitățile de a ne umple orele pe care le petrecem cu familiile noastre în cele mai eficiente moduri posibile, dar există, de asemenea, mai puține motive de neliniște cu privire la familia americană – cel puțin în versiunea cu doi părinți – decât tind să creadă mulți experți.

Pentru a înțelege noua economie domestică, este important să înțelegem ce fac oamenii, mai exact, cu orele în care nu lucrează pentru a fi plătiți. Unul dintre marile avantaje ale American Time Use Survey și ale altor studii istorice ale jurnalului este că oferă o perspectivă asupra acestei întrebări. Oamenii își petrec o mare parte din timp dormind, iar o altă mare parte este

reprezentată de timpul liber (în care predomină vizionarea programelor TV, după cum vom vedea în capitolul 8). Apoi, pentru a utiliza categoriile ATUS, există activităţile gospodărești, care includ curățenie, gătit, spălatul rufelor, tunderea gazonului, administrarea gospodăriei și „îngrijirea membrilor familiei“ – ceea ce înseamnă, de obicei, copii.

De-a lungul timpului, modul în care și-au alocat părinții orele libere s-a schimbat considerabil. Cea mai mare schimbare din noua economie domestică a reprezentat-o timpul dedicat menajului. Acesta s-a redus radical – ajungând aproape la jumătate față de cum era în ultimii 40 de ani.

Un motiv este că avem mai puțini copii. Niciunul dintre cei nouă copii ai doamnei Meyer nu are, la rândul său, nouă copii. Nassif, de exemplu, are doi. După cum poate confirma oricine urmărește emisiunile nesfârșite de la TV despre familiile numeroase, când ai mulți copii, faci economii semnificative. Totuși, mai mulți copii înseamnă alocarea unui timp mai mare pentru întreținere: spălarea rufelor, efectuarea cumpărăturilor și pregătirea mesei. Acestea nu sunt activități care să le hrănească sufletul sau creierul în mod deosebit și, într-adevăr, ei și-ar putea elibera timpul dedicat unor asemenea preocupări. Din anii 1950 până în anii 1970, rata totală a

fertilității în SUA a scăzut de la aproape 4 copii pe femeie la un minim de 1,74.[119] De atunci s-a înregistrat o creștere, ajungându-se la 2,12 copii pe femeie în 2007.[120] Totuși, un semn al vremurilor este acela că titlurile recente de pe prima pagină a ziarelor care anunță revenirea familiilor „numeroase“ denumesc de fapt „numeroasă“ familia cu trei copii. În 1955, o familie cu trei copii ar fi fost considerată „restrânsă“.

Însă acest lucru nu explică totul. Deși, teoretic, este nevoie de mai mult timp pentru a ajuta să se îmbrace patru copii în loc de doi, mamele moderne petrec în total același timp dedicat îngrijirii fizice a copiilor lor ca în 1965. Așadar, tot ce ține de îngrijirea copiilor nu a scăzut proporțional. În schimb, se pare că doar standardele noastre referitoare la menaj sunt cele care au suportat cea mai mare parte a declinului – până la punctul în care femeile care conduc gospodăriile în ziua de azi adesea par să nu vorbească aceeași limbă ca redactorii de la revista *Good Housekeeping* de altădată, care recomandau tăierea stafidelor.

„Nu știu cum reușesc să-și curețe locuinţele femeile care lucrează cu normă întreagă“, mi-a spus doamna Meyer, mărturisind că atunci când s-a întors să lucreze cu jumătate de normă ca asistentă medicală, după ce copiii au crescut, „s-a ales praful de casa și curățenia mea“. Bine că mi-

a spus-o la telefon, deoarece, deși casa mea nu arată oribil, se pare că tot s-a ales praful de ea, conform standardelor de menaj prezentate în noua sa carte, *Mrs. Meyer's Clean Home: No-Nonsense Advice that Will Inspire You to Clean Like the Dickens*[121].

De exemplu, nu am făcut niciodată curățenie generală de primăvară. Niciodată – conform recomandărilor din cartea ei – nu am curățat geamurile pe dinăuntru și pe dinafară cu o soluție de apă și oțet în părţi egale. Nu am dat niciodată cu aspiratorul pe pereți și pe tavane și nu am cumpărat soluție de curățat covoare de la un magazin de bricolaj. Nu mi-am ceruit niciodată mobilierul din lemn și nu mi-am curățat cu abur tapițeria canapelei. Ca să fiu sinceră, plătesc o firmă de curățenie care să-mi curețe bine apartamentul din când în când, dar am biroul acasă, așa că văd ce implică procesul de curățenie și nu pare să includă multe dintre cele mai laborioase activităţi descrise de doamna Meyer. Măturatul podelelor este mai degrabă o activitate săptămânală decât una zilnică. Gătesc mese ușoare cu două feluri de mâncare care durează maximum 30 de minute. Dar să beau cafea cu o prietenă presupune să merg la Starbucks, unde abundența de produse de patiserie înseamnă că nu trebuie să-mi petrec două zile ca să pregătesc tortul End-of-the-Rainbow și nici

măcar 20 de minute ca să coc fursecurile Toll House din aluat gata făcut.

Mizeria mă deranjează mai puțin decât pe mulți alții, iar atitudinea mea nepăsătoare este confirmată de datele din jurnale. În 1965, mamele căsătorite petreceau 34,5 ore ocupându-se de activităţile gospodărești, inclusiv măturatul podelelor, tăierea legumelor și spălatul rufelor.[122] În 2008, mamele cu copii minori alocau acestor activităţi între 16 și 17 ore săptămânal.[123] Mame ca mine, care fac parte din cupluri cu două slujbe cu normă întreagă, petreceau (conform datelor din 2003–2006) puțin peste 14 ore cu aceste activităţi gospodărești.[124] Bărbații petrec în gospodărie mai mult timp decât în 1965, dar când aduni laolaltă orele bărbaților și ale femeilor, tot nu ajungi la bilanțul de pe vremea doamnei Meyer.

Majoritatea oamenilor, când li se cere să ghicească motivul scăderii numărului de ore dedicate activităţilor gospodărești, îl pun pe seama aparatelor care economisesc forța de muncă. În urmă cu un secol, mamele cu mulți copii petreceau zile întregi aplecate peste scândura de spălat rufe sau ocupate să coacă pâine pornind de la zero. Adică *chiar* de la zero. Într-o călătorie în Scoția, nu cu mult timp în urmă, am petrecut ceva timp plimbându-mă printre casele primitive ce pot fi închiriate cu tot cu teren de la un propietar

fermier, de pe insula Skye. Un panou indica faptul că nu era neobișnuit ca mamele să iasă din casă în zorii zilei și să treiere ovăzul, să-l macine manual și să-l transforme în pâine sau în fulgi de ovăz înainte ca cei mici să plece la școală. Dar se dovedește că aceasta nu este o explicație completă pentru folosirea timpului în gospodăriile de la mijlocul secolului trecut, precum cea a doamnei Meyer. Prin anii 1950 și 1960, vechile mele reviste *Good Housekeeping* erau ticsite de reclame referitoare la prepararea produselor alimentare – sosurile delicioase pentru salată Kraft și cartofii copţi Betty Crocker –, precum și la aparatele electrocasnice – mașinile de spălat vase KitchenAid și cuptoarele Frigidaire cu sistem de autocurățare. Cu siguranță, nu toată lumea avea uscătoare și mașini de spălat vase – când s-a lansat în aventura ei de gospodină, doamna Meyer nu avea așa ceva –, dar mulți oameni aveau.

Teoretic, toate aceste facilităţi și aparate electrocasnice ar fi trebuit să economisească timp femeilor. Dar nu au făcut-o, dintr-un motiv simplu. O compoziție de tort la plic nu-ți ușurează sarcina, dacă totuși vrei s-o integrezi în rețeta care durează două zile și care implică colorarea gemului de zmeură în roșu intens. Mașina de spălat nu-ți economisește timp dacă umpli acele

ore cu ritualuri complexe pentru perierea scamelor de pe pătura electrică.

Realitatea este că timpul – toate cele 168 de ore – trebuie umplut cu ceva. Dacă nu lucrezi, atunci ai nevoie să faci altceva. Răspunsul evident pentru părinţi ar fi să petreacă acest timp jucându-se cu copiii lor, așa cum presupunem că fac mamele casnice din zilele noastre. Ele petrec mai mult timp cu copiii lor decât mamele care lucrează și, pentru mulți oameni, această statistică ar trebui să fie sfârșitul controversei în ceea ce privește binele copiilor. Dar vreau să lansez ideea că „mult“ nu este neapărat expresia potrivită, în general, din două motive.

În primul rând, copiii petrec foarte puțini ani în intervalul de vârstă preșcolară când stau efectiv acasă, solicitând atenția unui adult pe perioade lungi de timp. Chiar și doamna Meyer, cu toţi cei nouă copii ai ei, a avut permanent câte un copil acasă aproximativ 15 ani. Femeile moderne cu doi sau trei copii vor petrece mai puțin de un deceniu în această situație și, având în vedere creșterea numărului de grădinițe pentru copii cu vârste cuprinse între 2 și 4 ani, precum și orele de somn de după-amiază ale copiilor, chiar și mamele casnice vor avea multe ore în care nu vor interacționa cu copiii cu mult timp înainte ca aceștia să meargă la școală. Apoi, când copiii încep

școala și alte activități, timpul disponibil pentru interacțiunea cu părinții se reduce și mai mult. Copiii care sunt la școală (sau în autobuz sau fac sport) între orele 8:00 și 15:00 în fiecare zi petrec aproximativ 35 de ore pe săptămână plecați de acasă[125] – poate nu întâmplător, același număr de ore este înregistrat de o mamă obișnuită care lucrează cu normă întreagă.[126] Multe mame casnice revin la locul de muncă după ce copiii lor încep școala. Dar altele nu revin, fie pentru că nu vor, fie pentru că în încercările lor de a-și relua cariera întâmpină obstacole precum lipsa de flexibilitate sau discriminarea. În orice caz, până merg la școală, copiii mamelor casnice și ai mamelor angajate nu au niveluri de interacțiune vizibil diferite cu părinții lor. Într-adevăr, într-un studiu din 2002[127], calculul dedicat felului în care își petrec copiii timpul a constatat că programele acestora arată cam la fel indiferent dacă mama lucrează sau nu – de la timpul petrecut la televizor până la nu atât de impresionantele 0,5 ore pe săptămână pe care copiii din fiecare tip de familie și le petrec în „conversații casnice“.

În al doilea rând, există o realitate a naturii umane. Așa cum oamenii angajați nu folosesc 100% din timp concentrați pe esența muncii lor, la fel și părintele obișnuit, casnic, nu dedică 100% din timpul disponibil acestei sarcini principale de îngrijire a

copiilor. Mamele casnice căsătorite ale căror copii au vârste sub 6 ani petrec, în general, 22,5 ore pe săptămână pentru îngrijirea copilului ca activitate principală, în total.[128] Asta înseamnă 3,21 ore pe zi atât pentru îngrijirea fizică, cât și pentru joacă. Unele, evident, petrec mult mai mult. Cunoaștem cu toții mame care le umplu copiilor zilele cu oportunități fabuloase de învățare și explorare. Dar și mame care petrec mai puțin timp. Copiii pot fi acolo, în prezența adultului, ceea ce îi face pe părinți să se simtă „activaţi“, dar micuţii vizionează videoclipuri (conform companiei Nielsen, copilul obișnuit cu vârsta cuprinsă între 2 și 11 ani urmărește programele de la televizor aproape 4 ore pe zi[129], deși jurnalul consemnează un număr mai mic de ore) sau se joacă de unii singuri. Nu este nimic în neregulă cu joaca de unul singur; acesta este modul în care copiii își dezvoltă imaginația și învață să fie adulți. Dar acesta nu este timp interactiv – mai ales dacă mama se află în camera alăturată verificându-și e-mailul – și, prin urmare, reprezintă un alt factor care afectează bilanțurile.

Dacă excluzi colaborările sau dacă alegi să lucrezi cu jumătate de normă și pur și simplu nu poți interacționa cu copiii tăi 24 de ore din 24, 7 zile pe săptămână, atunci trebuie să faci altceva cu acel interval din cele 168 de ore ale tale. Unii părinți casnici

fac voluntariat intensiv sau desfășoară programe serioase de antrenament fizic ori alte hobbyuri. Cartea lui Jeremy Adam Smith publicată în 2009, *The Daddy Shift*, a demonstrat faptul că tații care stau acasă își fac adesea timp pentru proiecte cum ar fi tâmplăria sau renovarea locuinței atunci când copiii lor sunt ocupați cu alte activităţi.[130] În gospodăriile cu venituri extrem de ridicate, partenerul care stă acasă poate petrece un timp considerabil efectuând activități pentru ca celălalt părinte, care susține financiar întreaga familie, să avanseze în carieră (organizează cine festive sau își însoțește perechea la evenimente.) Dar activităţile gospodărești sunt cea mai ușoară alegere și reprezintă „hobbyul“ pe care îl aleg multe femei. Pare mai eficient decât să te uiți la televizor, este mai ieftin decât să mergi la cumpărături, este inevitabil și nici măcar nu trebuie să pleci de acasă pentru a-l face.

Prin urmare, cel puțin în trecut, activităţile gospodărești au ajuns să se extindă și să ocupe cea mai mare parte din timpul disponibil în care copiii erau la școală sau se jucau cu prietenii. Și, astfel, mitul cultural le-a determinat pe gospodinele anilor 1960 să simtă că trebuie neapărat să gătească ceva – dacă vin prietenii în vizită – și să calce păturile electrice. Menajul era o slujbă cu normă întreagă a unei gospodine și, prin

urmare, nu-ţi mai rămânea mult timp pentru a avea un loc de muncă sau pentru a te juca cu cei mici. De aceea, numărul din decembrie 1965 al revistei *Good Housekeeping* le explica femeilor cum să-și țină copiii departe de bucătărie în timp ce *ele pregăteau prăjiturile de Crăciun*, ca și cum prăjiturile trebuiau făcute pentru propriul amuzament, și nu ca pe ceva care să fie distractiv în primul rând pentru copii.

Dar iată aspectul fascinant al noii economii domestice. La un moment dat, rata de participare a femeilor la forța de muncă a crescut la un nivel care a schimbat direcția narațiunii. Pe măsură ce femeile au intrat în câmpul muncii în număr mare, timpul a devenit mai valoros. La propriu. Valoarea lui a crescut la nivelul salariului pe care îl poate cere femeia. Acest lucru s-ar putea să nu pară corect. Se impun argumente serioase: îngrijirea familiei este subestimată și ar trebui respectată mai mult, atât ca profesie, cât și în versiunile familiale ale acesteia. Dar nu uita că femeile din anii 1950 și 1960 nu făceau neapărat asta cu timpul lor. În medie, mamele copiilor minori petreceau aproximativ 10 ore pe săptămână cu îngrijirea copiilor. Iar 34,5 ore pe săptămână le foloseau ocupându-se de activităţile gospodărești.

Și astfel, pe măsură ce timpul femeilor a devenit mai valoros, acestea au fost nevoite

să aleagă cum să-și aloce orele limitate, asemenea corporaţiilor care aleg cum să aloce cele mai prețioase resurse astfel încât să fie folosite la valoarea lor maximă. Au hotărât, în ansamblu, că cei mici sunt mai importanți decât activităţile gospodărești. N-ar trebui să fie deloc surprinzător. Mamele își iubesc copiii. Vor să-și petreacă timpul cu ei.

Dar iată cum s-a încheiat controversa: pentru a reuși să petreacă un timp cel puțin constant alături de copii, pe măsură ce au început să petreacă mai mult timp muncind, femeile au fost nevoite să se complacă cu o scădere a așteptărilor privind treburile casnice. Există o mare diferenţă între cele 34,5 ore pe săptămână pe care le petreceau în trecut ocupându-se de activităţile gospodărești și cele aproximativ 14 ore pe săptămână pe care le petrec în ziua de azi. Este suficient timp pentru a lucra cu jumătate de normă, câte 4 ore pe zi, 5 zile pe săptămână, și a nu pierde nicio secundă din timpul dedicat cititului sau jocului împreună cu copiii.

Având în vedere că majoritatea familiilor cu două venituri nu riscă să permită dezvoltarea germenilor tifosului în toaleta lor, aș susține că acele 20 de ore suplimentare nu s-au dovedit deosebit de necesare. Femeile din ziua de azi nu mai fac multe dintre actrivităţile pe care le făceau femeile în urmă cu 40 de ani. Nu mai tăiem stafidele

– cu foarfeca de bucătărie sau în alt fel. Nu mai lustruim încălțămintea copiilor, deoarece aceștia poartă adidași, iar nu pantofi de gală care necesită întreținere. Nu mai călcăm păturile electrice și niciun altfel de pătură. De fapt, aș spune că cel puțin o parte din timpul pe care mamele casnice moderne îl petrec pentru activităţile gospodărești nu este neapărat necesar, deși ele petrec oricum mai puțin timp cu aceste activităţi decât în trecut. În prezent, mamele casnice alocă aproximativ 26 de ore pe săptămână activităţilor gospodărești[131], față de 37 de ore în urmă cu patru decenii. Atunci când standardele referitoare la menaj scad, ele scad pentru toată lumea, iar mamele casnice sunt beneficiarele indirecte ale acestei tendințe. Când septuagenara Glenna Matthews, istoric și autor al cărții *Just a Housewife: The Rise and Fall of Domesticity*, avea în jur de 20 de ani, „cineva care nu mă plăcea a venit în vizită la mine, iar o săptămână mai târziu mi-a spus: «Te crezi atât de bună, dar ţi-am văzut praful de sub pat!»“, a declarat ea într-un interviu pe care i l-am luat în 2008 pentru revista *Doublethink*. În zilele noastre? „Pentru mine este de neconceput că cineva ar putea vorbi despre praful sub patul tău ca să te facă de râs.“

Interesant este faptul că, în același timp în care am remarcat o scădere a standardelor

referitoare la menaj, am observat o *creștere* masivă a standardelor în materie de creștere și educare a copiilor atât pentru femei, cât și pentru bărbați.

Unele dintre aceste standarde sunt ridicole, mai ales în rândul celor din clasa de mijloc, cu un loc de muncă bine plătit, afirmă Paula Spencer, autoare a rubricii „Momfidence“ din cadrul publicației *Woman's Day*, al cărei motto este: „Un Oreo nu a omorât niciodată pe nimeni.“ Spencer a făcut carieră ironizând slăbiciunile părinților moderni. Ea bifează pe listă zdrobirea manuală a alimentelor pentru bebeluși, achiziționarea husei pentru coșurile de cumpărături din supermarket și a mănușilor igienice, astfel încât bebelușii să nu atingă niciodată lumea murdară, folosirea cartonașelor cu bebeluși pentru a stimula dezvoltarea limbajului și înscrierea unui copil de 4 ani la grupa mică de fotbal, ca nu cumva „să rămână în urmă cu dezvoltarea abilităților“ („Este o expresie pe care o aud adesea“, spune ea). Părinții își duc copiii cu mașina la stația de autobuz și le verifică temele pentru acasă, în loc să-i învețe să aibă grijă de ei înșiși.

După cum remarcă Spencer, aceste noi standarde nu sunt în întregime inofensive. „Cunosc destul de multe femei care și-au cam exagerat sarcina de mamă și care

risipesc, cu siguranţă, mai multe ore decât îmi pot imagina.“ Și nu în moduri care implică interacțiunea cu copiii. Dacă crezi că educația copiilor înseamnă verificarea fiecărei probleme aritmetice, crearea felicitărilor de Valentine’s Day pentru fiecare copil de clasa a II-a și pregătirea pe cont propriu a mâncării pentru bebeluși, atunci *chiar* îți va fi dificil să ai un loc de muncă. Din fericire, dovezile nu susțin ideea că oricare dintre lucrurile de mai sus este necesar. Exemplul 1: casa Paulei Spencer – a crescut patru copii normali în timp ce lucra 40-50 de ore pe săptămână, pe parcursul întregii lor copilării.

Cu toate acestea, există multe lucruri de apreciat în ceea ce privește noul stil de creștere și educare a copiilor, în sensul că mulți părinți cu performanțe înalte își petrec timpul liber ocupându-se nu de activităţi gospodărești, ci de copiii lor, concentrați pe competențele lor de bază. Sunt lucrurile pe care le fac cel mai bine și pe care alții nu le pot face la fel de bine. De exemplu, altcineva (de pildă, o brutărie) poate găti produse de patiserie pentru o reuniune de familie. Altcineva îi poate coase hainele copilului tău – probabil mai bine și, cu siguranță, mult mai repede decât tine. Dar acel producător de îmbrăcăminte nu-ți poate ajuta copilul să devină entuziasmat de cărți, citindu-i

povestea lui preferată, interpretată pe voci, la fel de bine ca tine.

Aceasta este filozofia de viaţă a lui James Andersen. În timpul zilei, Andersen este asociat principal în cadrul Clearview Capital, o companie cu capital privat din Greenwich, Connecticut. Seara, el și soția sa își împart cei cinci băieți în patru grupe de lectură – copiii de 5 și 7 ani împreună, apoi copiii de 9, 11 și 13 ani separat. În ultimii ani, au abordat literatura excelentă pentru băieți de toate vârstele: *Aventurile lui Huckleberry Finn*, *Aventurile lui Tom Sawyer*, *20 000 de leghe sub mări* și alte romane clasice. Acest timp de lectură le oferă băieților o perspectivă mai amplă asupra diferitelor părți ale lumii, cu promisiunea atrăgătoare că, atunci când vor împlini 13 ani, Andersen îi va lua pe fiecare în parte într-un loc despre care vor dori să afle mai multe. De exemplu, Andersen și fiul său cel mare au citit o mulțime de cărți despre cel de Al Doilea Război Mondial, așa că au planificat să meargă în Normandia pentru a vedea locul debarcării din Ziua „Z“.

Evident, nu toți părinții își permit să-și ducă copiii în Franța. Însă oricine poate dezvolta ritualuri speciale cu copiii săi, care să valorifice acea competență părintească de bază de a împărtăși valori și de a crea amintiri împreună. Aruncă din nou o privire la „Lista celor 100 de visuri“ din capitolul 2. Poți

face vreuna dintre aceste activități cu copiii tăi? Cere-le copiilor să-și creeze, la rândul lor, „Lista celor 100 de visuri“ și încearcă să-ți dai seama care dintre activitățile pe care le prețuiesc și de care se bucură pot fi realizate în familie. Dacă tuturor vă place să înotați, de exemplu, mergeți la o piscină din apropiere cât de des posibil. Orice părinte își poate duce copiii la bibliotecă. Orice părinte poate inventa povești alături de copiii săi, se poate ruga și discuta texte religioase împreună cu ei, își poate face hobbyuri împreună, cum ar fi puzzle-uri sau crearea de obiecte artizanale, poate grădinări și poate vizita situri istorice locale. Pe cât posibil, încearcă să-ți împărtășești experiența și pasiunile, pentru că atunci când ești entuziasmat de ceva, sunt șanse ca și copiii tăi să-ţi împărtășească entuziasmul. De exemplu, ador muzica, așa că eu și Jasper cântăm împreună și aștept cu nerăbdare „Very Young People's Concerts“ ale Filarmonicii din New York, dedicate copiilor cu vârsta de 3 ani. Puteți face mișcare împreună. În timp ce Kevin Peter, director de dezvoltare al Community Legal Services din Philadelphia, se antrena pentru triatlonul Ironman Louisville programat pe 30 august 2009, uneori i se alătura și fiul său în vârstă de 11 ani pe trasee lungi, însoțindu-l pe bicicletă. Au participat împreună la câteva maratoane de 5 kilometri. De asemenea, în unele

dimineți, cei doi fac și naveta împreună, cu autobuzul și trenul, spre școala copilului și biroul lui Peter.

Copiii mici își doresc în mod natural să-și petreacă timp cu părinții, dar chiar și copiii mai mari pot fi atrași de acest obicei, dacă te comporți ca și cum ți-ai dori cu adevărat să investești timp în ei. Asta înseamnă să nu-ți verifici smartphone-ul la fiecare 3 minute. Ideea este să-ți tratezi copiii ca pe niște clienți privilegiați. Trebuie să te gândești bine la timpul pe care îl veți petrece împreună, deoarece este valoros. Dacă nu, vei cădea într-una dintre cele două capcane.

Prima capcană este aceea de a deveni sclavul rutinei din timpul săptămânii: cină, baie și culcare. Ca parte a scrierii acestei cărți, am rugat zeci de persoane să ţină jurnalele, și îți poți potrivi ceasul cu precizie după devotamentul demonstrat de unii părinți față de aceste ritualuri. Ar fi bine dacă ar funcționa pentru toată lumea și, într-adevăr, unii copii au nevoie de rutină. Dar, adesea, aceste jurnale sunt însoțite de lamentări de genul: „Aș vrea să fiu mai concentrat atunci când îmi petrec timpul cu copiii. Uneori simt că încerc să sar direct la ora de culcare.“ Cu toţii suntem obosiţi după muncă și este ușor să cedăm plictiselii, apoi ne simțim prost, pentru că timpul petrecut alături de copii ar trebui să aibă sens și să fie distractiv.

În aceste cazuri, te-ar ajuta să faci niște schimbări, în mod conștient, în organizarea sau structura programului petrecut alături de copii. Alege două seri din săptămână pentru a scăpa de rutină și a ieși din casă. Fă planuri din timp, astfel încât toată lumea să le aștepte cu nerăbdare. După ce-ţi iei copiii de la grădiniţă sau de la after-school, luaţi cina sub forma unui picnic într-un parc sau împachetați gustări și duceţi-vă la locul de joacă, dacă este încă lumină. Găsiţi un muzeu care să fie deschis și seara. Faceţi un foc de tabără în curtea din spatele casei și prăjiţi bezele. Mergeţi la un meci de baseball din liga secundară sau la un sport universitar oarecare, în afară de fotbal și baschet (astfel, biletele sunt mai ieftine și mai accesibile). Aici, varietatea este soluţia. La fel ca biscuiţii Oreo, a lua cina pe fugă de câteva ori pe săptămână nu va omorî pe nimeni. Un fapt puțin cunoscut părinților este că cei mici nu trebuie îmbăiaţi în fiecare seară. Trebuie doar să-i ștergi de orice urmă de murdărie evidentă și sunt în regulă și a doua zi.

Cealaltă capcană în care vei cădea dacă nu îți planifici timpul petrecut în familie este că te vei uita mult la televizor. Televizorul este în regulă în doze mici, dar în general nu este o competență de bază, spre deosebire de realizarea colajelor împreună, într-o familie de artiști (așa cum vom vedea în

capitolul 8), și nu este atât de plăcut pe cât cred oamenii.

Desigur, ca să-ţi tratezi cu adevărat copiii ca pe una dintre competențele tale de bază, trebuie să fii acolo cu ei pentru intervale rezonabile de timp, chiar dacă ai un loc de muncă solicitant. Se știe că Andersen pleacă de la birou la ora 17:00 pentru a fi antrenor secund al unora dintre echipele fiilor săi în Liga Mică. Din cauza programului său, Andersen nu s-a putut angaja să fie antrenor principal, dar a reușit să găsească o modalitate în care să fie voluntar și ajunge la antrenamente cât de des poate. „În general, nu lucrez mult în weekenduri. Aproape totul poate aștepta până luni." Atunci când călătorește, Andersen creează un desen sau o poezie despre „o zi din viața lui tati" și le-o trimite băieţilor prin fax. A trecut de la BlackBerry la un iPhone, astfel încât să le poată trimite pe e-mail fotografii din călătoriile sale, pentru a fi în legătură directă cu ei, așa cum s-a întâmplat recent, când a vizitat un depozit din Franța. „Astfel, copiii își fac cu adevărat o idee despre unde sunt și cu ce mă ocup."

La fel, poți identifica oriunde astfel de ocazii pentru a cultiva relaţia cu membrii familiei, chiar și într-un program încărcat. Trezește-te cu 15-20 de minute înaintea copiilor tăi, astfel încât să fii gata și dimineţile să nu fie pe fugă. Dacă îți ia mult

mai mult de 20 de minute să te pregătești, atunci trebuie să-ți modifici cât mai curând posibil coafura sau obiceiurile de îmbrăcat ori de făcut duș. Când petreci dimineţi în tihnă, poţi transforma micul-dejun într-o masă în familie. Staţi de vorbă la o ceașcă de cafea sau la un bol cu cereale și povestiţi-vă ce intenționaţi să faceţi în ziua aceea. Folosește dimineaţa pentru a integra unele lecturi sau proiecte de familie, precum puzzle-uri sau construirea turnurilor gigantice din piese Lego. Planifică discuţii de familie seara, când duci copiii la culcare, și obișnuiește-i să-ţi spună cum și-au petrecut ziua. Folosește acest timp pentru a concepe noi strategii de abordare a problemelor școlare, a problemelor cu prietenii sau a capriciilor vieții de adolescent.

Pentru a face acest lucru, va trebui să-ţi organizezi viața profesională în așa fel încât să reflecte existența copiilor tăi. În capitolul 4 există sfaturi despre reducerea orelor de muncă, astfel încât să nu ratezi aceste ore prețioase de seară, când copiii sunt treji și s-au întors de la școală. Dar dacă această reducere a timpului este insuficientă, atunci cea mai bună soluție pentru a-ţi crea timp cu copiii este să-ți schimbi programul de lucru, pentru a-ți elibera intervale de timp.

Iată cum funcționează de obicei acest lucru pentru părintele cu competențe de bază: consideră orele cuprinse între 17:00 și

20:00 (sau 17:30 și 20:30, sau 18:00–21:00, dacă ai „păsări de noapte“) ca fiind sacre. Este timp petrecut cu familia. Rezervă-l în programul tău. Folosește-l pentru a planifica activităţi cu copiii, care să-ți valorifice la maximum competenţele de bază. Apoi, în câteva seri pe săptămână, eliberează orele dintre 20:00 și 22:00 sau 23:00 pentru muncă, după ce copiii au mers la culcare.

Acest lucru este important. Dacă ești una dintre puținele persoane ale căror locuri de muncă solicită cu adevărat zile de lucru de 12 ore, 5 zile pe săptămână, există o diferență uriașă între a lucra de la 08:00 la 20:00, comparativ cu a lucra de la 8:00 la 17:00 și apoi de la 20:00 la 23.00. Pe de-o parte, nu reușești să-ți vezi aproape deloc copiii, dar ai mai mult timp să te uiţi la televizor. Pe de altă parte, poţi petrece cât mai mult timp interacționând cu copiii tăi ca un părinte casnic obișnuit, chiar dacă lucrezi mai multe ore decât majoritatea americanilor.

Acest lucru este deosebit de important dacă ești părinte singur. Maureen Beddis din Alexandria, Virginia, lucrează cu normă întreagă ca director senior la Vision Council, o organizație nonprofit care promovează o mai bună îngrijire a vederii. Este mama unei fetițe de un an pe nume Abby, în curând urmează să aibă încă un bebeluș, iar „primul ei copil“ este o corcitură de labrador cu

husky, numit Cyrus. Maureen are oricum multe pe cap, dar ceea ce complică și mai mult situația este faptul că soțul ei, Chip, era, atunci când am intervievat-o, într-o misiune armată de 400 de zile în Irak (dacă te întrebi cum s-a întâmplat să rămână însărcinată a doua oară, soţul ei a fost acasă la momentul oportun, într-o pauză de două săptămâni).

Maureen a făcut lucrurile să funcţioneze trezindu-se în jurul orei 5:30 pentru a merge la joacă cu Cyrus în curtea din spate, activitate care a fost atât un exercițiu fizic, cât și o modalitate de ameliorare a stresului. Abby se trezea în jurul orei 6:45 și petreceau împreună următoarea oră, înainte de a merge la cresă si la serviciu. Beddis își lua fiica de la creșă la ora 17:00, se ducea acasă pentru a pregăti cina, apoi îi punea lesa lui Cyrus, o așeza pe Abby în cărucior și plecau împreună la o plimbare lungă și frumoasă, pentru a explora diverse cartiere și parcuri. La 19:30, Abby adormea, iar Maureen Beddis își petrecea următoarele 30 de minute ocupându-se de activităţile gospodărești sau de gestionarea treburilor casnice. Da, acest lucru înseamnă chiar mai puțin decât cele 14 ore pe care le alocă majoritatea mamelor care lucrează cu normă întreagă și le consemnează în jurnal; Maureen Beddis este campioană la externalizarea activităţilor. Dar ea avea un motiv bun pentru reducerea timpului – în fiecare seară din săptămână, la

ora 20:00, se apuca din nou de muncă și lucra cel puțin până la ora 21:30. Ca părinte singur, acest program îi oferea 8 ore de somn, 50 de ore întregi de muncă, timp de mișcare și joacă cu Cyrus și 15-20 de ore cu Abby în timpul săptămânii de lucru. Dacă Maureen ar fi lucrat până la ora 18:30 în loc de 17:00, ar fi avut mai mult timp liber, dar și-ar fi redus la jumătate timpul petrecut cu fiica ei.

Mulți părinți fac această alegere. Cu ani în urmă, Rick D'Angelo, care în prezent administrează un fond de capital privat de 500 de milioane de dolari pentru WR Huff Asset Management, era un geofizician care încerca să se acomodeze cu noua sa funcţie din compania petreolieră Amoco, în timp ce creștea patru copii împreună cu soția lui. El ajungea acasă în jurul orei 16:00 și petrecea câteva ore jucându-se cu cei mici. Seara învăţa pentru master. A ales studiul, ca modalitate strategică de a avansa în carieră, în loc să joace golf cu colegii în weekenduri. „Hobbyul meu este să mă joc cu copiii mei", spunea el. Planul lui Rick a funcționat și a fost promovat destul de curând.

După cum discutam în capitolul 1, 168 de ore reprezintă timp suficient pentru a lucra 50 de ore pe săptămână, a dormi 8 ore pe noapte și a petrece, totuși, cantităţi semnificative de timp alături de copii. Dar, întrucât nu toate orele sunt create în mod

egal, pentru a face ca acest program să funcţioneze, este necesară mutarea unor intervale orare, ca și cum ar fi niște piese de puzzle. Reprizele de muncă divizate reprezintă o bună modalitate de a profita de faptul că cei mici dorm mai mult decât adulții, pentru a-ți respecta totuși orele de lucru.

Dar, deși mulți părinți au reușit să avanseze în carieră prin acest program, atunci când le-am sugerat oamenilor să lucreze în reprize fracționate, am avut parte de tot felul de nemulțumiri. Totuși, la o firmă de consultanță, partenerii au acceptat să lucreze în acest fel. Asociații n-au avut la fel de multă încredere în sistem. Persoanele care au drum lung de făcut între casă și birou susțin că nu pot ajunge acasă mai devreme. Sau că toată lumea din birou își stabilește seara întrevederi, ieșiri la cină cu clienții sau își programează reuniuni interne, din moment ce intervalul cuprins între orele 9:00 și 17:00 este destinat clienților. Medicii și stomatologii afirmă că trebuie să-și țină cabinetele deschise până seara sau că nu-și pot controla programul. Unele locuri de muncă necesită prezenţa într-un anumit loc, la un anumit moment, fără nicio flexibilitate de decalare a programului de muncă. Mame și taţi care au parteneri casnici spun că înțelegerea lor este ca partenerul care stă acasă să acopere acest timp, astfel încât

partenerul care întreţine familia să avanseze în carieră sau să câștige mai mulți bani, prin plata orelor suplimentare. Dar iată care este obstacolul meu: de multe ori, am inspiraţie maximă la scris în jurul orei 17:00. Știind că varianta finală a oricărui articol la care lucrez se află la doar o oră sau două distanță, îmi este îngrozitor de greu să mă opresc din scris.

Există un milion de scuze, iar unele dintre ele pot fi bune. Dacă ai copii foarte mici care se trezesc în zori, dar nu trebuie să fie la școală la o anumită oră, și ai un loc de muncă ce necesită să lucrezi seara, e posibil să descoperi că ai putea să creezi niște clipe frumoase dimineaţa, nu seara. Adesea, în cazul în care cultura biroului la care lucrezi apreciază întrevederi la ora 20:00, nimeni nu va observa dacă apari dimineața abia după ora 9:00.

Dar, într-un sens mai larg, putem alege ce vrem să facem cu viața noastră. Dacă tu consideri că merită să-ţi petreci timp cu copiii tăi – și cred că acesta este cazul pentru cea mai mulți dintre părinți, inclusiv pentru cei casnici sau cei singuri –, atunci vei găsi o modalitate de a face acest lucru. Nu trebuie să se întâmple în fiecare zi a săptămânii, mai ales dacă partenerul tău de viaţă acoperă o parte din timp, dar nici n-ar trebui să nu se întâmple *deloc*. Vei obține un loc de muncă diferit. Vei lucra de acasă și vei

renunța la navetă două zile pe săptămână. Îți vei convinge acea parte plângăcioasă din creier că îţi mai rămân două ore de energie creativă seara târziu. Vei lucra între orele 20:00 și 23:00 mai bine decât lucrează colegii tăi între orele 17:00 și 20:00 și vei fi promovat oricum. Îţi vei deschide cabinetul stomatologic mai devreme și vei lucra cu un asociat care vrea să muncească seara (sau invers).

Sau vei schimba fișa postului. În perioada în care am adus pe lume copiii, am fost fascinată să văd cum s-a schimbat asistența obstetrică și cum femeile au ajuns să domine acest domeniu de activitate. Cândva se presupunea că un medic obstetrician trebuie să fie disponibil 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână, deoarece bebelușii pot veni pe lume oricând. În consecință, acești medici aveau nevoie de soții casnice, care să se ocupe de gospodărie. În prezent, mulţi obstetricieni lucrează în grupuri, în care unul din patru sau cinci medici te poate ajuta să naști. Ceea ce reduce obligaţia de a fi de gardă permanent la doar una sau două nopți pe săptămână, un program mult mai potrivit pentru familie. Probabil că se pierde o notă personală, dar multe proaspete mame sunt fericite să fie îngrijite de femei, în special de femei care înțeleg exact durerea din timpul travaliului.

Noua economie domestică a schimbat modul în care părinții jonglează cu timpul între copii, muncă și treburile casnice. Din păcate, în toate acestea, un lucru extrem de important poate avea de suferit: căsnicia sau parteneriatul tău. Conform studiilor jurnalului, în 1975, părinții căsătoriți petreceau împreună 12,4 ore săptămânal, fără copii.[132] Până în 2000, numărul orelor petrecute împreună a scăzut la 9,1 ore.

Aceasta este o problemă, și nu doar pentru că hrănirea relației de cuplu reprezintă, evident, o competență de bază – cel puțin, sperі că nimeni nu se poate ocupa de ea mai bine decât tine! Crudul adevăr este că fericirea în acest domeniu are un efect exponențial important asupra restului vieții tale.

Cel puțin, aceasta este lecția pe care am învăţat-o din povestea de viaţă a împărătesei Maria Tereza, care a trăit între 1717 și 1780.[133] Am fost mult timp fascinată de această femeie, pe care istoricii o consideră unul dintre cei mai eficienți conducători ai Imperiului Habsburgic, în lunga sa istorie. În timpul domniei sale de 40 de ani, împărăteasa Maria Tereza a instituit numeroase reforme sociale, inclusiv o structură fiscală simplificată care a stimulat economia, educația și sănătatea. Guvernarea unui imperiu de 20 de milioane de oameni (pe vremea când populația mondială era mai

mică de 800 de milioane) a transformat-o într-o femeie foarte ocupată. De aceea, mariajul ei a fost o parte atât de interesantă a poveștii.

Mariei Tereza i-a fost aranjată o căsătorie încă din copilărie, dar când viitorul ei soț a murit prematur, ea a devenit unul dintre puținii monarhi din secolul al XVIII-lea care s-au căsătorit din dragoste. Și l-a iubit cu adevărat pe soțul ei, Francisc I de Lorena. De-a lungul anilor, a născut șaisprezece copii (zece dintre ei supraviețuind până la maturitate). Gândește-te la această poveste de viață în lumina standardelor moderne de „a avea totul". O conducătoare care era mai mult sau mai puțin echivalentul președintelui SUA pentru epoca ei a fost însărcinată sau a avut grijă de un nou-născut aproximativ jumătate din timpul cât a fost la putere. Și, deși avea cu siguranță o mulțime de servitori, conform mai multor relatări, era destul de implicată în îngrijirea copiilor. A continuat să corespondeze îndelung cu ei, chiar după ce aceștia au crescut și i-a căsătorit pentru a forma alianțe strategice cu alte puteri europene (deși poate nu atât de înțelepte în cazul nefericitei sale fiice Maria Antoaneta).

Nu vreau să spun că mariajul Mariei Tereza cu Francisc a fost perfect; există dovezi că Francisc a avut aventuri, printre alte păcate. Dar, ţinând cont că multe

căsătorii aranjate în acea epocă implicau cupluri regale care trăiau vieți complet separate până la sfârșit, trebuie să admiri stabilitatea absolută a acestui cuplu. Chiar și într-o eră în care societatea se aștepta ca monarhii să producă mulți moștenitori, aș susține că un cuplu care a adus pe lume șaisprezece copii trebuie să se fi iubit – chiar și după decenii de căsătorie.

Nu cred că este o coincidență faptul că Maria Tereza a reușit să-i eclipseze pe ceilalți membri ai dinastiei de Habsburg atât în plan profesional, cât și personal. O căsnicie fericită îți oferă o mare energie pentru a obține succese în toate domeniile vieții. Și te ajută să-ţi menţii această energie chiar și în fața încercărilor care pe alţi oameni i-ar distruge.

Asta au descoperit Doug și Cheryl Chumley. Soții Chumley s-au cunoscut la Fort Stewart, în Georgia, când Doug se afla în corpul de ingineri al armatei, iar Cheryl era mecanic în armată. S-au căsătorit câțiva ani mai târziu și acum au patru copii, cu vârste cuprinse între 2 și 14 ani. Ambii soți lucrează cu normă întreagă. Cheryl este acum reporter cu acreditare la guvernul comitatului Prince William pentru publicația *News & Messenger* din Woodbridge, Virginia, iar Doug este mecanic pe un teren de golf din zonă. În plus, Cheryl se mai ocupă de câteva proiecte independente. Ea se antrenează pentru un

semimaraton, însă nu și Doug, din cauză că în aprilie 2008, când mezinul lor era încă bebeluș, bărbatul a suferit un infarct. Inima i s-a oprit timp de 8 minute, iar prognosticul a fost suficient de sumbru, încât copiilor familiei Chumley le-au fost trimiși consilieri de la spital. Doug a supraviețuit, dar diverse complicații au dus la amputarea piciorului stâng, chiar deasupra genunchiului.

Inutil să mai spun că acest lucru nu a fost ușor pentru familie. Nici acum nu este. Doug are dificultăți în deplasare, iar Cheryl îl ajută cu o mulțime de activităţi zilnice. Însă la mai puțin de un an de la atacul de cord, Doug s-a întors la serviciu, iar Cheryl a atins și ea noi culmi în cariera ei. Căsătoria cu „sufletul ei pereche“ a fost cheia. „Dacă aș fi avut probleme conjugale, toate speranțele și visurile mele n-ar mai fi contat. Nu m-aș mai fi putut concentra asupra lor“, spune ea. „Știu că am o căsnicie solidă. Nu avem probleme în acest domeniu, ceea ce-mi permite să fiu deschisă să urmăresc orice altceva îmi doresc să realizez în viață.“

Acest tip de căsnicie nu se întâmplă ca prin minune; Cheryl și Doug investesc mult timp în ea. Uneori fac naveta împreună, transformând ceea ce altfel ar fi o corvoadă într-o întâlnire romantică. Vorbesc la telefon de trei sau patru ori pe zi. Și, în mod interesant, își creează mult timp pentru intimitatea familiei, neînscriindu-și copiii la

toate activitățile extrașcolare. „Avem patru copii și se joacă împreună, așadar, nu este ca și când ar fi singuri“, spune Cheryl. Acest lucru duce la o descoperire importantă: să funcționezi ca un serviciu de taximetrie nu constituie o competență de bază în creșterea și educarea copiilor, așa cum sunt luarea cinei împreună sau studierea Bibliei (activități frecvente în sânul familiei Chumley). În plus, nu ajută prea mult să ai copiii înscriși la multe activități extrașcolare, dacă separarea înseamnă că părinţii nu pot construi genul de căsnicie fericită după care tânjesc copiii.

La fel ca în cazul copiilor, trebuie să-ți faci timp pentru partenerul tău de viață. Acest lucru este dificil, deoarece nu-i poți controla programul. Nu-l poți forța să-și facă timp pentru tine. Este greu să dobândești obișnuința de a planifica întâlniri atunci când ți-ai planificat deja un progres în carieră și planifici activități dedicate copiilor tăi. Asta este cu siguranță o componentă a celor 168 de ore ale mele la care încerc să mă perfecționez. Eu și soțul meu încercăm să vorbim la telefon câteva minute în timpul zilei. De asemenea, uneori angajăm o bonă care să aibă grijă de copii după ce aceștia adorm, astfel încât noi să putem ieși la cină. Încercăm să facem cel puțin o călătorie pe an (timp în care soacra mea plină de bunăvoință are grijă de copii). Dacă

angajarea unei bone nu este o opțiune, poți face ca întâlnirile în casă să funcționeze. Amânaţi cina până când adorm copiii, apoi savuraţi-o la lumina lumânărilor și discutați fără să mai fiți întrerupți. Un tată mi-a povestit că el și soția lui își autorizează copilul de 8 ani să intervină dacă vreunul dintre frații lui mai mici încearcă să iasă din dormitoarele de la parter odată ce mama și tata au urcat la etaj să vadă un film.

Deși filmele sunt în regulă la sfârșit de săptămână, nu ar trebui să le vizionați în mod constant chiar înainte de culcare, deoarece televizorul interferează cu obiceiurile de somn. O idee mai bună? Programează o „discuţie cu partenerul de viață“ cu o jumătate de oră înainte de culcare. Vorbiți despre cum decurg zilele. Discutați despre copiii voștri și despre visurile voastre. Dacă unul dintre voi călătorește, alegeți opțiunea apelului video. Dacă sunteți amândoi acasă, discutaţi în pat. La ce va duce asta doar de voi depinde.

În ultimii 40 de ani, americanii și-au schimbat radical modul în care alocă timp muncii, treburilor casnice și familiilor lor. Datorită noii economii domestice, se pare că profesia și copiii n-au mai concurat pentru timpul femeii atât de mult pe cât cred majoritatea oamenilor. Adevărata competiție s-a dovedit a fi între munca plătită și activităţile gospodărești, femeile negociindu-le pe

măsură ce au intrat în câmpul muncii. Aș spune că aceasta este în mare parte o evoluţie pozitivă. Este posibil ca locuințele noastre să fie puțin mai neglijente, dar economia și lumea în ansamblu au beneficiat de abilitățile variate ale femeilor mai mult decât au beneficiat păturile noastre electrice de faptul că le-am călcat.

Și iată o evoluție și mai importantă: așa cum femeile și-au descoperit competențele de bază în afara căminului, și bărbații și-au descoperit competența de bază de a fi tați. În 2008, conform sondajului efectuat de Families and Work Institute[134], tinerii tați cu vârsta sub 29 de ani au petrecut în fiecare *zi din săptămână* 4,3 ore cu copiii lor; taţii cu vârste cuprinse între 29 și 42 de ani au petrecut 3,1 ore (de la 2,4 și 1,9 ore în 1977). Acestea sunt cifre autoraportate, neconsemnate în jurnal, așadar, sunt probabil exagerate și includ tot timpul petrecut împreună (cum ar fi timpul petrecut vizionând programe TV). Dar tendința este în creștere și, de fapt, tații mai tineri susțin acum că petrec mai mult timp cu copiii lor în timpul săptămânii de lucru decât mamele de 30 de ani. Poți vedea această statistică ilustrată la locurile de joacă, la grădinițe, în cabinetele pediatrilor și în competențele concrete privind îngrijirea copiilor. Când Jasper era bebeluș, una dintre mătușile mele m-a întrebat dacă soțul meu era dispus să

schimbe scutece. Nici măcat *nu-mi trecuse* prin cap contrariul. Deși nu voi susține că îngrijirea copiilor în casa noastră s-a împărțit echitabil (soțul meu ar putea sublinia că nici salariile noastre nu sunt egale), totuși nu e nevoie să-i las instrucțiuni când plec de acasă. Michael știe care sunt păturica, pantofii și cerealele preferate ale copiilor noștri, precum și orele lor de somn.

Cu alte cuvinte, deși este la modă să te plângi de cât de puțin fac bărbații acasă, cred că această plângere este puțin eronată. O sursă majoră de stres este că bărbații nu prea obișnuiesc să dea cu aspiratorul și nici să șteargă praful. Deși ei și-au dublat timpul petrecut cu rezolvarea treburilor casnice între 1965 și 2000 (de la 4,4 ore pe săptămână la 9,7 ore, conform jurnalului)[135], totalul lor reprezintă aproximativ jumătate din timpul petrecut de mamele căsătorite cu aceste treburi, atât pentru femeile care lucrează, cât și pentru cele casnice. Dar în cuplurile în care muncesc ambii, taţii petrec, de fapt, ceva *mai mult* timp decât mamele jucându-se cu copiii lor.[136] Cred că taţii au înţeles ideea. Să te joci cu copiii este o competență de bază. Să aspiri covorul nu este. În capitolul următor există sfaturi în privința reducerii la minimum a treburilor casnice, astfel încât să nu mai fie o povară pentru niciunul dintre părinți, dar în condițiile în care standardele referitoare la menaj au

scăzut deja vertiginos, „povară“ nu mai este probabil cuvântul potrivit. În mod ideal, faptul că taţii nu se ocupă prea mult de activităţile gospodărești ar trebui să le inspire, mai degrabă decât să le înfurie pe mame. Ar trebui să ne determine să găsim modalități de a ne petrece mai mult din cele 168 de ore ocupându-ne de lucrurile pe care le facem cel mai bine.

Am scris și am vorbit de multe ori, de-a lungul timpului, despre declinul activităţilor gospodărești și schimbarea economiei domestice care-i determină pe părinți să renunțe la timpul petrecut în bucătărie atât în favoarea biroului, cât și în favoarea timpului petrecut la joacă alături de copiii lor. Însă, inevitabil, cineva întreabă: „Dar ce părere ai de Martha Stewart?“ Întrebarea este de fapt de ce, în epoca noastră modernă, cineva încă face avere vorbindu-le femeilor despre cum pregătești dulceața sau cum să creezi decoraţiuni complexe din șerveţele colorate, din flori de mătase, din lumânări și din cine mai știe ce altceva.

La prima vedere, proiectele din publicația *Martha Stewart Living* sau hotărârea companiei Caldrea de a promova o carte care susține recomandările doamnei Meyer pentru aspirarea tavanului par uimitor de retro. Dar răspunsul este că economia domestică a avut repercusiuni interesante –

ceea ce ne aduce înapoi la povestea Monicăi Nassif.

Spre deosebire de mama sa, Nassif a lucrat tot timpul cât fetele ei au fost mici. Soțul ei a preluat de fapt rolul de părinte principal. Deși acest lucru este rar întâlnit, totuși este mai frecvent decât înainte. În 2008, potrivit statisticii efectuate de Families and Work Institute[137], 49% dintre bărbați au susținut că se ocupă în mod egal sau că preiau cea mai mare parte a responsabilității îngrijirii copiilor. Acest lucru nu este (doar) o iluzie; 31% dintre soțiile lor au recunoscut că este adevărat.

Dar ceea ce este cel mai fascinant e motivul pentru care Nassif, la fel ca Martha Stewart, a reușit să facă o avere în domeniul său de activitate. Nassif a înființat compania Caldrea în 1999, după ce a petrecut ani întregi în calitate de consultant în domeniul bunurilor de larg consum. După cum spune povestea companiei, ea se afla într-o călătorie de afaceri în Atlanta și, în timp ce se oprise la un magazin, a observat o cantitate uriașă de produse de curățenie respingătoare, cu efecte agresive. De ce aceste mărfuri n-ar putea fi la fel de plăcute ca acelea pe care le cereau femeile pentru pielea și părul lor, s-a întrebat ea. Așa că a început să experimenteze și, în curând, să comercializeze o linie extrem de sofisticată de produse de curățenie, cum ar fi un

detergent parfumat pentru curățarea blatului cu prețul de 9 dolari și un „set de produse esențiale de curățenie“ în valoare de 75 de dolari, compus dintr-o găleată retro argintie cu mop. Caldrea promite că aceste delicii vor oferi „o experiență de top în curățenia casei“.

Povestea e ironică. Femeile care își permit să plătească 75 de dolari pentru săpun își permit și să plătească 75 de dolari pentru a externaliza „experiența de top în curățenia casei“.

Dar această nouă reprezentare a curățeniei ca fiind „un lux“ sau o fantezie (precum tavanele aspirate ale doamnei Meyer sau indicaţiile recente ale revistei *Real Simple* adresate cititorilor săi cu venituri mari, referitoare la cum să faci un detergent pentru rosturi din lămâie proaspătă și bitartrat de potasiu[138]) a fost, de asemenea, inevitabilă. Aș susţine că, de fapt, este un semn al emancipării femeilor.

Odată ce nu mai trebuie să petreci mult timp făcând ceva – de exemplu, să gătești sau să faci curățenie –, îți permiți să fii nostalgic în legătură cu acel lucru. Îți permiți să consideri treburile casnice drept o activitate de relaxare, pe care o faci așa cum bărbații se duc la pescuit, fiind siguri că familiile lor nu vor muri de foame dacă ei nu vor reuși să prindă pește. Cândva, femeile se plângeau că sunt legate de aragaz. Acum, cuplurile tinere care câștigă mulți bani și ar

putea mânca în fiecare seară în oraș selectează cu atenție roșiile pentru sosul lor pomodoro gătit de la zero. Proiectele lor de renovare a locuinței ridică bucătăriile de la niște hrube ascunse la rangul de galerii cu aparate electrocasnice de lux, de ultimă generație – unele dintre aceste aparate fiind utilizate la fel de des cum ai „folosi“ arta dintr-un muzeu. Acum, când femeile nu mai sunt nevoite să coasă haine pentru ele sau pentru copiii lor, tricotatul a devenit un hobby atât de la modă, încât este practic un clișeu.

Nassif a fost prima antreprenoare care a înțeles că același lucru se întâmplă și în cazul curățeniei. Este frumos să citești despre un detergent cu parfum de lămâie atunci când te relaxezi cu o revistă. Și dacă tot petreci doar 1,3 ore pe săptămână spălând vase, în comparaţie cu 5,1 ore în 1965[139], de ce să nu te răsfeți cu „farmecul lichid“ (așa cum își prezintă Caldrea detergentul de vase de 9 dolari) și să nu transformi totul în aromaterapie? Faptul că femeile au folosit timpul câștigat prin renunțarea la pregătirea tortului End-of-the-Rainbow pentru a avea locuri de muncă și a se juca cu copiii lor reprezintă o victorie feministă uriașă. Acest lucru este subminat de săpunul scump și parfumat sau de existența unor emisiuni TV despre „lucruri bune“ în aceeași măsură în care evoluţia bărbaților de la economia manufacturieră la

economia cunoașterii este subminată de emisiunile despre tâmplărie. Din câte știu, puțini dintre noi ne-am construit singuri case.

În noua economie casnică, fanteziile noastre despre gătit și curățenie sunt asemenea acelor atracții de la marginea drumului, cunoscute sub numele de festivaluri renascentiste. Poți purta rochii elegante și poți călări un ponei, dar trebuie să mergi cu mașina ca să ajungi până acolo. La fel, un aspirator Williams-Sonoma Miele Celebration Canister de 899 de dolari merită apreciat dacă – după inaugurare – îl vei putea lăsa oricând pe mâna celor de la firma de curățenie sau dacă vei lăsa praful să persiste pe podea. Sau pe tavan. Poate că doamna Meyer dorește să te inspire să faci curat în disperare, dar crede-mă, dacă nu faci, puțini te vor judeca pentru asta.

Competențele tale de bază acasă

Pentru părinți, creșterea copiilor reprezintă o competență de bază. Este lucrul la care te pricepi cel mai bine. Uită-te cu atenţie la jurnalul tău din capitolul 1.

Ce intervale de timp cu impact redus pot fi redistribuite ca timp semnificativ petrecut împreună cu copiii tăi? Fii creativ și gândește-te dincolo de seri și weekenduri. Diminețile din timpul săptâmânii sunt foarte potrivite pentru unii dintre părinți. Dacă ele sunt compatibile și cu programul persoanei care îți îngrijește copilul, ocazional,

masa de prânz din timpul săptămânii poate fi de asemenea un moment unde găsești timp.

Ce activități poți face împreună cu copiii în aceste intervale de timp? Cere-le să-și creeze „Lista celor 100 de visuri" și să vadă ce contează pentru ei.

Enumeră aici câteva activități:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Ce intervale de timp te angajezi să petreci cu partenerul de viață? Ce măsuri trebuie luate în acest sens?

Nu-ți spăla singur rufele

Recent, Sid Savara a făcut o descoperire surprinzătoare pentru un burlac de 30 de ani: „Petreceam *foarte mult* timp gătind“, spune el.

Nu intenționa să petreacă mult timp gătind; nu încerca să prepare ceva atât de complicat ca tortul End-of-the-Rainbow descris în capitolul 6 și, la sfârșitul eforturilor sale, nici nu reușea să obțină mâncăruri sofisticate. Dar acest dezvoltator de software din Honolulu se simţea epuizat din cauza încercării de a-și îmbina slujba cu un program permanent de exerciții fizice și cu lansarea unei trupe rock. Așa că și-a analizat timpul și a creat un tabel unde și-a consemnat cele 168 de ore în următoarele trei săptămâni.

Când a adunat totul, Savara și-a dat seama că, în încercarea de a evita mâncărurile nesănătoase, petrecea până la *15 ore* pe săptămână ocupându-se de cumpărat alimente și gătit. După ce-și termina programul de la birou, se urca în mașină și se confrunta cu ambuteiajul din trafic ca să meargă la supermarket, pentru că nu avea nimic de mâncare acasă. Petrecea o jumătate de oră alegând alimentele pentru a doua zi și așteptând la coadă la casa de marcat. Acasă, eșecul său de a planifica din timp însemna că se trezea așteptând ca puiul să se dezghețe sau descoperea în timpul preparării unei rețete

că îi lipsește un ingredient esenţial. Apoi mai era timpul efectiv de gătit: tăierea legumelor, supravegherea aragazului, spălatul vaselor.

Dacă i-ar fi plăcut să meargă la cumpărături și să taie legumele, ar fi fost în regulă. Dar nu-i plăcea. Orele pierdute erau deosebit de enervante, deoarece îi răpeau exact acel interval preţios de după slujbă, când ar fi putut să se relaxeze sau să facă ceva distractiv împreună cu familia și prietenii. Din tot timpul cheltuit cu mâncarea, singura parte care-l încânta era mâncatul.

Astfel că Savara a făcut ceea ce ar face orice om modern: a apelat la Craig's List.

Acest website fondat în 1995 de Craig Newmark, un tip din San Francisco care lucrează în IT, este renumit pentru multe lucruri, precum cazuri de crimă, anunţuri personale și închirieri de apartamente fără comision. Dar website-ul îţi permite, de asemenea, să anunți gratis (sau aproape gratis, în cazul angajatorilor care postează oferte de locuri de muncă plătite) joburi, proiecte sau abilităţi personale. Aceste costuri de tranzacție reduse au ca rezultat „postarea mai multor oferte de locuri de muncă decât ai găsi" într-un ziar care percepe un tarif pentru fiecare rând, îmi declara într-un interviu din 2008 Jim Buckmaster, director executiv al Craig's List. Deoarece sunt postate mai multe oferte de locuri de muncă, există o mare diversitate,

iar „când ai o mare diversitate a oportunităților de angajare, este logic să integrezi mai mulți oameni în diferite tipuri de situații, dincolo de tradiționalul «Caut loc de muncă de 40 de ore pe săptămână, într-un complex de birouri, undeva într-un separeu»“.

Savara a postat un anunț pe site, în speranța că va găsi pe cineva dispus să-i gătească. „M-am gândit că voi primi un răspuns sau două, dar am fost impresionat de numărul mare de răspunsuri“, spune el. Unele dintre ele păreau dubioase. O angajată a unei companii de catering voia să sustragă mâncare de la evenimente și să i-o livreze la negru (Savara a respins-o); un consultant pensionar, care avea câteva milioane de dolari în cont și făcea surf în Hawaii, învăța să pregătească mâncare și avea nevoie de cineva pentru care să gătească. Dar „nu de mine avea nevoie“, a spus Savara, temându-se că milionarul ar fi renunțat când s-ar fi plictisit.

Așa că, în cele din urmă, a hotărât să aleagă o mamă care demisionase recent din slujba de zi și lucra ca bucătăreasă personală. El o plătește cu 60 de dolari pe săptămână, plus prețul alimentelor, iar ea îi gătește suficientă mâncare pentru 12-15 mese de bază, inclusiv resturile. (În general, bucătarii personali gătesc fie acasă la client, fie în spații închiriate în bucătării comerciale,

pentru mai mulți clienți.) Teoretic, acești 60 de dolari se adaugă la bugetul lui Savara, dar în realitate nu este așa. Cheltuielile de pe cardul lui de credit au scăzut. Se pare că bucătăreasa personală a lui Savara este mai eficientă în ceea ce privește cumpărarea alimentelor. „Un efect secundar extraordinar este faptul că cheltuiesc mult mai puțini bani pe lucruri cumpărate la întâmplare“, spune Savara – cum ar fi cutia cu gogoși pentru care nu venise special la cumpărături, dar care arăta atât de tentant. Totuși, el câștigă aproximativ 10 ore pe săptămână, timp în care obișnuiește să cânte la chitară și să scrie mai multe articole pentru website-ul său.

Într-adevăr, aranjamentul a funcționat atât de bine, încât Savara a experimentat și externalizarea rufelor. Angajatul de la serviciul de spălătorie vine la el acasă și, pentru 7 dolari pe pachet, îi ridică hainele murdare și i le aduce înapoi curate în 48 de ore. Acest lucru i-a fost de folos lui Savara pentru că are o mașină mică de spălat rufe și un pat mare. Spălarea pilotei fusese „la propriu un punct de pe lista mea cu lucruri de făcut, de care trebuia să mă ocup încă de acum patru luni“, pentru că nu reușise să ajungă la o spălătorie comercială. Biata lui plapumă murdară zăcuse un anotimp întreg în coșul de rufe. Apoi a dat-o la serviciul de

spălătorie și a primit-o înapoi în două zile, „spălată și mirosind a proaspăt“.

Citind povestea lui Savara, s-ar putea să te frapeze faptul că el și-a angajat practic o soție. Într-adevăr, se pune întrebarea: dacă ar fi fost căsătorit, ar mai fi fost atât de entuziast și dornic să externalizeze activităţile gospodărești?

Savara părea un tip destul de modern atunci când l-am intervievat, deci probabil că răspunsul ar fi fost da, dar presupunerile noastre culturale cu privire la activităţile gospodărești pe care „ar trebui“ să le facă bărbaţii și femeile sunt adânc înrădăcinate. Taţii tund gazonul; mamele gătesc și fac curat. În fiecare an de Ziua Mamei, website-ul Salary.com postează calcule referitoare la cât costă o mamă pe piaţa liberă, datorită activităţilor gospodărești prestate.[140] Pe baza răspunsurilor la sondaj, aceste servicii includ gătit, curățenie, cumpărături, spălatul rufelor și administrarea generală a gospodăriei. Mulți tineri căsătoriţi încă sunt întrebați, după nuntă, dacă se bucură de felul cum gătește proaspăta soție. Aceste presupuneri sunt motivul pentru care eseista Judy Syfers a făcut valuri în numărul de debut al revistei *Ms.* (publicată la începutul anilor 1970), cu un articol intitulat „Vreau o soție“.[141] Ea visa cu ochii deschiși la faptul că ar avea o soție care „să se ocupe de programările la

stomatolog, să-mi păstreze hainele curate, călcate, cârpite, înlocuite atunci când este nevoie, să planifice meniurile, să facă toate cumpărăturile necesare, să pregătească masa, s-o servească într-un mod agreabil, apoi să se ocupe de curățenie“, să aibă grijă de detaliile privind viața ei socială, să organizeze petreceri și așa mai departe.

Eu nu eram născută la începutul anilor 1970, așa că nu pot comenta politica epocii. Cu siguranță, eseul are anacronisme. Se pare că, în acea vreme, mulți soți se așteptau ca soțiile lor să le dactilografieze lucrările pentru facultate. Oaspeții de la cină se așteptau ca gazda să le ofere scrumiere. Dar când am citit eseul în 2007, cel mai mult m-au frapat două lucruri. În primul rând, cât de puține dintre activităţile prezentate de Syfers, altele decât cele legate de îngrijirea copiilor, fac eu de fapt și, în al doilea rând, câte dintre aceste activităţi gospodărești pot fi acum externalizate la prețuri accesibile – adesea către mici întreprinderi sau lucrători individuali care sunt mai buni la aceste sarcini decât ar putea spera orice soție.

Acesta este din nou principiul competenței de bază. Așa cum ai competențe de bază la locul de muncă, ai competențe de bază și în viața personală. Indiferent dacă e vorba despre a cânta la chitară într-o trupă de rock sau a-ți îngriji copiii, sau ambele, ai activităţi care îți plac, le

faci cel mai bine și pe care alți oameni nu le pot face la fel de bine.

Pentru majoritatea dintre noi, activităţile gospodărești nu reprezintă una dintre aceste competențe de bază. Sunt șanse ca altcineva să poată face măcar unele dintre acestea mai bine decât tine sau să se bucure de ele mai mult decât tine. Deși Savara câștigă 10 ore pe săptămână apelând la serviciile unui bucătar personal, acestuia nu-i ia 10 ore ca să gătească pentru el. Timpul său de lucru se apropie de 3-4 ore, deoarece planifică meniul, face cumpărături angro și așa mai departe.

Însă chiar dacă nu te deranjează să faci curat, să gătești sau să speli rufe, sau dacă ești eficient în administrarea acestor activităţi gospodărești, important este că ele au un cost de oportunitate[142]. În timp ce companiile mari ar putea face un efort rezervându-și singure călătoriile, multe dintre ele externalizează acest serviciu către agenţiile de turism, pentru ca angajații lor să rămână concentrați pe competențele lor de bază, cum ar fi dezvoltarea de noi medicamente, construirea de avioane sau orice altceva ar face. La fel, chiar dacă ești o gospodină eficientă, astfel de treburi îţi răpesc timpul necesar activităților care se numără printre competențele tale de bază. Acest lucru este valabil și dacă ești părinte cu normă întreagă. Și atunci, treaba ta este

să te îngrijești de copii, nu de activităţile gospodărești.

Din păcate, acest calcul al costului de oportunitate se pierde adesea în dezbaterea despre externalizare sau despre cele mai bune modalități de a pune un ban deoparte într-o economie în declin. Pe de o parte, să-ţi duci singur hainele la spălătorie în loc să plătești pentru a fi spălate și împăturite sau să cumperi pui congelaţi întregi în loc de pui tăiaţi pare o modalitate bună de a economisi bani. Nu sunt acestea avantaje opționale? Tatăl lui Savara, care deține o franciză a firmei de curățenie The Maids, a crezut cândva că afacerea lui este o cheltuială domestică pur discreţionară. Asta însemna că publicul-ţintă era format din oameni înstăriți care își doresc case curate. Ulterior, el a aflat că „clienții nu angajează firma The Maids pentru că face o treabă mai bună“, spune Savara. „O persoană obișnuită cu suficient timp și-ar putea face casa impecabil de curată.“ Problema este că „majoritatea oamenilor își fac curat sâmbăta sau duminica, exact zilele în care îţi petreci timp liber cu familia. Așadar, ei nu-și cumpără o locuinţă curată, ci de fapt își răscumpără weekendul“. Dacă petreci multe ore lucrând de luni până vineri, atunci timpul liber petrecut cu familia în weekend valorează mai mult decât preţurile de la The Maids. „Aproape în fiecare lună există câte

un client – să spunem soția – care sună și contramandează serviciul. Apoi sună soțul și cere serviciul din nou, spunând: «Am preferat să anulăm cablul TV.»“

Adevărul este că banii, la fel ca timpul, reprezintă o alegere – și adesea o alegere conexă. Așa cum ai nevoie de o „echipă de lucru“ pentru a-ți susține cariera, ai nevoie de o „echipă și acasă“ care să te ajute să te concentrezi asupra competențelor de bază și să câștigi timp în viața personală. Dacă ai suficienți bani, ar putea fi realmente o echipă. Nu cu mult timp în urmă, la o petrecere, am început să vorbesc cu o mamă care avea mai mulți copii mici și care în timpul liber era manageră pentru un fond de investiții. Soţul ei se lăuda cu cât de implicată era soția sa în viața copiilor lor. Astfel încât, aproape dând naștere unei situaţii sociale jenante, am întrebat-o cum reușește să obțină o astfel de fericire în viaţa personală și profesională. Răspunsul a fost foarte simplu: această familie avea echivalentul a patru angajaţi cu normă întreagă, inclusiv persoane care să se ocupe de comisioane și un bărbat pe post de îngrijitor, care venea de la 11:00 până la 19:00 în fiecare zi pentru curăţenie, spălat rufe, gătit cina și strâns după aceea. Era visul lui Syfers devenit realitate (mai puţin partea cu scrumiera). Bineînțeles, în momentul în care calculezi și impozitele pe salarii și alte

cheltuieli, probabil că tot acest sprijin casnic costă familia în jur de 200 000 de dolari pe an.

În mod practic, pentru majoritatea dintre noi, a avea o „echipă acasă“ va implica utilizarea creativă a industriei în plină dezvoltare a serviciilor casnice și o planificare inteligentă – aceleași strategii de minimizare/externalizare/ignorare despre care am vorbit în capitolul 4. Dacă datul cu aspiratorul nu face parte din competențele tale de bază, atunci e mai bine să ai o casă mai mică și să plătești pe cineva de la o firmă de curățenie decât să ai o casă mare și să-ţi pierzi weekendurile cu ștersul prafului. Sau poți adopta abordarea liberă: dezvoltarea vizualizării selective – privești dincolo de straturile de praf, până când ele vor fi suficient de mari pentru a susține agricultura comercială.

Din fericire, este relativ ușor să reduci orele dedicate treburilor casnice, cumpărăturilor (pentru toate bunurile de larg consum), preparării alimentelor și altor asemenea activităţi gospodărești, a căror durată a scăzut de la 31 de ore, conform constatării American Time Use Survey, în familiile cu două venituri și copii.[143]

Primul pas este să revii la jurnalul din capitolul 1 și să calculezi orele pe care tu și membrii familiei tale le dedicaţi treburilor casnice. Dacă ești la fel ca majoritatea

oamenilor, îţi petreci cea mai mare parte a timpului cu aceste patru categorii de activităţi gospodărești:

Spălatul și întreținerea hainelor;

Planificarea meniului, cumpărături, gătit, spălat vase;

Menaj, inclusiv îngrijirea gazonului și a grădinii;

Administrarea gospodăriei – adică „lucrurile mărunte care te omoară“.

Uită-te la orele alocate fiecărei activităţi în parte. Consumă vreuna dintre ele o cantitate disproporţionată de timp? Poate că sunt egale, dar una dintre ele îţi răpește mai mult din timpul petrecut cu familia. La urma urmei, poți plăti facturile după ce copiii se vor culca, dar gazonul trebuie tuns pe lumină. Sau poate că detești un anumit aspect al treburilor casnice și vrei să scapi de el. Restul acestui capitol va examina strategii pentru a face față tuturor acestor activităţi. Construirea unei astfel de echipe de susţinere în viața personală poate fi mai dificilă decât la locul de muncă, dar recompensa este mare în ceea ce privește timpul câștigat, bătăile de cap și, uneori, banii.

Spălatul și întreținerea garderobei

Cu toții trebuie să purtăm haine, dar obţinerea lor poate fi ineficientă. Gândește-te – cât timp și bani ai cheltuit pentru a-ți alcătui garderoba actuală? Potrivit Bureau of Labor Statistics, o familie americană obișnuită, cu cheltuieli anuale de aproximativ 50 000 de dolari pentru întreţinerea gospodăriei, alocă aproape 1 900 de dolari pentru „îmbrăcăminte și servicii de întreținere“.[144] Este o sumă rezonabilă, mai ales dacă iei în considerare ce procent din acele haine poartă, de fapt, oamenii. Dacă ești la fel ca majoritatea dintre noi, răspunsul în cazul adulților este mai puțin de jumătate, ceea ce ridică o întrebare importantă: ce altceva ai fi putut face cu timpul pe care l-ai petrecut câștigând bani pentru a-ți cumpăra haine care nu-ți plac?

Mă cutremur când mă gândesc la această întrebare și mă uit în dressingul meu. Din cauza unei combinații de modestie mioapă și indiferență totală în materie de stil, nu m-am priceput niciodată să mă îmbrac singură. Am un dressing plin de haine ieftine care nu-mi plac cu adevărat, iar puținul pe care-l știu despre modă provine din studierea revistelor de specialitate și din vizionarea emisiunii *What Not to Wear* de pe TLC.

Totuși, scrierea acestei cărți mi-a oferit o scuză profesionistă pentru a aborda

problema. Din moment ce băieții mei s-au născut în perioade diferite ale anului, am avut nevoie de haine noi pentru a doua sarcină. Așadar, am hotărât să fac ceva la care visasem de mult: mi-am angajat o asistentă personală pentru cumpărături.

Găsirea ei a fost destul de ușoară. Am dat căutare pe Google „asistentă personală pentru cumpărături“ și „New York“ și în curând am găsit-o pe Lindsay Weiner, o veterană a emisiunii *What Not to Wear*, absolventă a Fashion Institute of Technology, care deține în prezent compania Style Me NY. Spre deosebire de mine, Weiner a fost atrasă de modă încă de la o vârstă fragedă; deși școala de fete unde învăța în Washington, D.C. impunea uniformă, „de obicei aveam probleme pentru că încercam să-mi «accesorizez» ținuta cu elemente extravagante“, spune ea. Lindsay asorta pantofi roșii la pantaloni scurți bleumarin, care „arătau mult mai bine decât pantofii maro pe care trebuia să-i purtăm“.

Când se plictisea la cursuri, îi transforma psihic pe profesori, schimbându-le aspectul exterior. Așa că am rugat-o să mă ajute să-mi cumpăr o garderobă de vară pentru gravide.

A fost o experiență care nu a semănat cu nicio altă sesiune de cumpărături pe care am avut-o vreodată.

Cu câteva zile înainte de a ne întâlni, Lindsay Weiner mi-a trimis un chestionar în care i-am descris ce-mi place să port și ce nu. Apoi ne-am întâlnit la un Starbucks de la intersecția bulevardelor Grand și Broadway din SoHo, având deja traseul schițat în smartphone-ul ei. Prima oprire? Raionul puțin cunoscut de îmbrăcăminte pentru gravide de la etajul trei al magazinului TopShop (hainele importate din Marea Britanie), pe care, inutil să mai spun, nu l-aș fi găsit niciodată singură. Lindsay m-a convins să probez niște blugi skinny pe care nici nu mi-ar fi trecut prin cap să-i port; s-au dovedit prea strâmți și am trimis o vânzătoare să-mi găsească altă dimensiune. Între timp, Weiner a organizat teancurile de haine, le-a scos de pe umerașe și chiar le-a ținut așa cum trebuie, astfel încât tot ce trebuia să fac era să le trag pe mine. M-a convins să probez o cămașă despre care credeam că nu mă avantajează (dar n-a fost așa.) M-a îndemnat să-mi aleg o bluză violetă amuzantă, în loc de una albă mai practică. În timp ce așteptam la coadă să plătesc, printre alte lucruri, blugii skinny care s-au dovedit a arăta mai puțin ridicol decât mi-aș fi imaginat, Lindsey mi-a ținut hainele și apoi a insistat să-mi ducă sacoșele pline de cumpărături.

Următoarea oprire: un magazin de îmbrăcăminte pentru gravide care vindea costume. În mod inexplicabil, era închis la

ora 15:00 într-o după-amiază de luni. Lindsay a luat-o ca pe o jignire personală și și-a cerut mii de scuze. De acolo am mers la magazinele Anthropologie și Tahari, unde am avut ghinion, mai ales din cauză că nici măcar hainele supraelastice nu erau croite cum trebuie pentru burta mea. Dar nu mai contează. Lindsay și-a revenit. Am ajuns la un alt magazin care vindea haine pentru gravide, de unde mi-am cumpărat o cămașă elegantă, apoi am luat un taxi până la Belly Dance Maternity, unde am dat lovitura. Dintr-o grămadă de haine, Lindsey mi-a găsit exact perechea potrivită de pantaloni negri, m-a îndemnat să aleg o fustă croită în formă de A în loc de o fustă-creion, a smuls o rochie uimitoare albastru cobalt dintr-o grămadă de haine colorate pe care probabil le-aș fi probat mai înainte, a afirmat în mod flatant că nici măcar nu arătam însărcinată într-un pulover pe care nu l-aș fi ales niciodată, dar care apoi mi-a plăcut foarte mult, după care m-a convins să nu cumpăr o cămașă turcoaz elegantă de 50 de dolari doar pentru că mi se potrivește. Nu are nimic special, a spus ea. Tot ce trebuia să fac era să mă schimb la comandă, să scot cardul de credit (și să-i scriu lui Lindsay Weiner un cec). M-am întors acasă trei ore mai târziu cu sacoșele pline cu haine de care chiar eram încântată, ceea ce înseamnă ceva, având în vedere urâțenia absolută a majorităţii hainelor de gravidă.

Am intervievat-o după aceea pe Weiner și am găsit câteva paralele între munca ei și a mea. Pentru că în viaţă toată lumea trebuie să mai și scrie puțin, majoritatea oamenilor consideră că se descurcă foarte bine la capitolul ăsta. Se înșală. La fel și cu hainele. „Doar pentru că îți place ceva nu înseamnă că îți și stă bine“, spune Lindsay. Și există un corolar: „Doar pentru că o ţinută ți se potrivește nu înseamnă că trebuie să o și porți.“ Există multe haine urâte pe piață. La fel cum există multe idei proaste, cum ar fi aceea că, dacă ești mai solid, ar trebui să porți haine largi, sau că, dacă ești tânăr, e în regulă să arăți ca un cârnat îndesat într-o pereche de blugi. De asemenea, „există unele piese vestimentare care rămân la modă, dar multe altele nu“. Cândva, Lindsey a aruncat o privire prin dressingul unei cliente și a trebuit să arunce ţinute de la începutul anilor 1980. Pe de altă parte, cu ajutor profesionist, nimeni nu este fără speranță. Odată, a mers la cumpărături cu un băiat de 16 ani a cărui mamă o sunase disperată. Iar băiatului i-a plăcut experiența. Cui nu i-ar plăcea să meargă la cumpărături dacă cineva ar transforma această experienţă într-una eficientă și distractivă?

Angajarea unei asistente personale pentru cumpărături nu este ieftină, așa că este mai practic dacă intenționezi să-ți cumperi multe haine – de exemplu, dacă

tocmai ai obținut o nouă slujbă sau ai slăbit recent. Eu am plătit aproximativ 400 de dolari pentru timpul lui Weiner, deși unele magazine universale oferă servicii similare în mod gratuit, atâta timp cât îți cumperi hainele de acolo. În continuare, iată o modalitate ieftină care-ţi permite externalizarea activităţii de styling. Găsește un butic care te atrage (Ann Taylor Loft, Banana Republic) și află ce mărime porți. Apoi, în fiecare anotimp, cumpără-ţi două ținute direct de pe manechinele din magazin. Până la geantă sau cravată. Aceste manechine sunt îmbrăcate cu stil și te vor scuti de efortul de a afla ce haine se asortează. Și, de asemenea, te vor ajuta să economisești niște bani. La urma urmei, dacă îți cumperi haine de 1 500 de dolari pe an și porți doar de 750 de dolari (sau mai puțin), orice sfat care te ajută să faci cumpărături mai inteligente înseamnă de fapt mai mulți bani economisiţi pentru gospodărie.

Desigur, odată ce ai acele haine fabuloase, trebuie să le și cureți. Aș spune că și aceasta este o corvoadă bună pentru externalizare. Nu trebuie să faci singur curățarea chimică a hainelor. Nu ți le croiești singur. Și atunci, de ce să nu faci un pas mai departe și să externalizezi și spălatul hainelor?

Asta face Savara. Și, în mod interesant, și Sarah Wagner face asta, o mamă casnică din

Philadelphia. Este atentă pe ce cheltuiește banii, dar, așa cum mi-a spus când am discutat în 2008, urăște la propriu să-și petreacă după-amiezile în spălătorie, ocupându-se de povara sisifică de a tot spăla hainele care se murdăresc la nesfârșit. „Împăturirea rufelor necesită un timp îndelungat pe care eu nu îl am. Dacă mă opresc la jumătatea acțiunii, inevitabil, copiii și câinele îmi vor călca munca în picioare.“ Așadar, Sarah Wagner a angajat o firmă de spălătorie, We Wash It Laundry, care de obicei se adresează studenților din Philadelphia. S-a dovedit că firma respectivă preia, spală, împăturește și livrează hainele pentru locuințe particulare, dar și pentru căminele de studenţi. Tariful este de 1,10 dolari pe kilogram. Pentru Wagner, asta înseamnă 25-35 de dolari pe săptămână. Însă având în vedere timpul pe care îl câștigă în schimb, acesta este un mic lux pe care și-l permite.

„Mulți dintre prietenii mei nu cred că nu-mi spăl singură rufele“, spune ea. Aceștia îi spun că nu durează mult (deși nu au adunat orele). Au sfătuit-o să-și lase copiii în fața unui film pe DVD, în timp ce împăturește cămăși. Dar „nu vreau să petrec mai puțin timp cu copiii mei“, mărturisește Wagner. „Vreau să petrec mai puțin timp ocupându-mă de activităţile gospodărești.“ La urma urmei, familiile pot avea amintiri plăcute

despre gătitul împreună, dar nimeni nu-și amintește cu nostalgie că „mama avea întotdeauna grămezi de rufe în coș“.

Are dreptate, deși recunosc că trimiterea rufelor la spălătorie nu este un obicei tipic american. Am început să externalizez acest serviciu doar pentru că primul meu apartament în care am locuit în New York nu avea o mașină de spălat cu uscător de rufe. Era o spălătorie peste drum, dar când m-am dus cu geanta plină de rufe și cu monede, am observat un panou care anunţa că prețul spălării rufelor este de aproximativ 50 de cenți pe kilogram. Am făcut niște calcule și am hotărât să-mi răscumpăr ziua de sâmbătă, bând mai puțin sâmbătă seara și folosind banii economisiți pentru a externaliza această sarcină. Planul meu era să continui acest lucru, iar când m-am mutat cu noul meu soț într-o clădire care avea serviciu de spălătorie la subsol, plăteam adesea 1 dolar pe kilogram pentru hainele noastre (deși spălam noi înșine hăinuțele bebelușului, deoarece era nevoie de un detergent special). Apoi, când Jasper a împlinit un an, ne-am mutat într-un apartament mai mare, care avea mașină de spălat și uscător de rufe. Cam în aceeași perioadă, am cumpărat niște genți din pânză de cort militar pentru a le înlocui pe cele rupte pe care le tot trimiteam la spălătorie. Michael a râs de noile mele achiziții. Replica

lui exactă cred c-a fost: „E amuzant, din moment ce acum nu va mai trebui să le folosim niciodată.“

Am fost puțin îngrijorată. Pentru mine, faptul că aveam o mașină de spălat și uscător de rufe nu însemna că trebuie să schimbăm ceva în rutina noastră. La urma urmei, avem și un storcător de fructe pe care nu îl folosim. Oare soțul meu se aștepta să petrec ore întregi în fiecare weekend ocupându-mă de această treabă pe care o uram?

Răspunsul a fost nu, deși rezultatul final nu a fost neapărat mai bun din perspectiva managementului vieții. Michael a hotărât că va spăla *el* rufele, așa că acum sâmbăta îl găsesc adesea plimbându-se de colo-colo prin apartament cu coșul de rufe în mâini. I-am propus câteva strategii pentru a minimiza munca. Cei mici pot purta din nou orice pijamale sau perechi de pantaloni care nu sunt prea murdare. Avem lenjerie intimă și șosete suficiente, astfel încât să ne ajungă câteva săptămâni până să trebuiască să băgăm o nouă serie în mașina de spălat. Eu port din nou aceleași haine la sport. De ce să-mi mai pese că sutienele mele de sport încep să miroasă când pornesc la alergare, dacă vor mirosi și mai mult după 8 kilometri? Însă când Michael călătorește, uneori îmi scot genții din pânză de cort militar. La

urma urmei, serviciul de spălătorie îmi și împerechează șosetele.

„Sunt surprinsă că nu fac mai mulți oameni asta“, spune Wagner. Cu siguranță, este mai ușor să externalizezi spălatul rufelor în Manhattan, unde atât de mulți oameni nu au spălătorii, încât la fiecare câteva străzi există servicii de spălătorie la prețuri competitive, deși Wagner și Savara au reușit să găsească astfel de servicii în Philadelphia, respectiv în Honolulu. Dacă ești în căutarea unui serviciu de spălătorie, verifică mai întâi la curățătoria chimică din zona ta; s-ar putea să se ocupe și de asta. Dacă trebuie să cauţi mai departe, introdu pe Google orașul sau codul tău poștal și „spălătorie“ sau „servicii de spălătorie cu preluare și livrare“. Am găsit astfel mai multe firme de spălătorie în toată țara. Câteva francize naționale de curățătorie chimică au și astfel de servicii în unele zone, iar dacă locuiești lângă o universitate, s-ar putea să existe un serviciu de spălătorie pentru studenți. Sau intră pe Craig’s List și caută o persoană dispusă să-și ia un al doilea job – deși va trebui să vorbești cu contabilul tău despre deducerile fiscale, dacă persoana pe care o angajezi funcționează mai degrabă ca persoană fizică decât ca persoană juridică, sau dacă rufele sunt spălate la tine acasă, și nu într-o spălătorie comercială.

Sarcini legate de hrană

Savara a angajat pe cineva care să-i gătească, iar afacerea bucătarilor personali a evoluat rapid în ultimii ani, dar este departe de a fi singurul mod de a externaliza corvezile legate de alimentație, activităţi care îți consumă ore întregi, dacă nu ești atent. Potrivit American Time Use Survey, mamele căsătorite și taţii din cuplurile cu venituri duble și cariere cu normă întreagă petrec la un loc 9,24 ore pe săptămână pentru cumpărături, gătit și spălatul vaselor.[145] În schimb, ei petrec aproximativ 3 ore pe săptămână jucându-se cu copiii lor. Să nu crezi că această alocare a timpului este specifică pentru părinții care lucrează; mamele căsătorite care stau acasă petrec, de asemenea, de peste trei ori mai multe minute cumpărând, gătind și spălând vase în fiecare săptămână decât jucându-se cu copiii lor.

O modalitate de a reduce radical aceste ore este angajarea unui serviciu de catering cu livrare la domiciliu. Pot exista în zona ta și servicii independente de catering, care sunt capabile să satisfacă și exigenţele anumitor diete. Acum câţiva ani, când lui Wendy Kagan și Michael Belfiore din Woodstock, New York, li s-a născut fiica Amelie, au apelat la un serviciu de catering vegan, deoarece „gătitul era ultimul pe listă în acel moment“,

spune Kagan. Pentru 93,50 dolari, serviciul de catering livra suficiente mese pentru doi adulți de marți până vineri, ceea ce „a ajuns să fie mai ieftin decât mâncarea la pachet“. Desigur, nu e nevoie să fii vegan pentru a apela la serviciile respective.

Familia Kagan–Belfiore a obținut o ofertă bună la 93,50 dolari pentru patru zile (și, într-adevăr, Kagan declară că prețul a crescut de atunci); tariful de la Nu-Kitchen este de 7,95 dolari pentru micul-dejun și 11,50 dolari pentru fiecare prânz și cină.[146] Dacă ai mai multe guri de hrănit, suma se va mări simțitor. Așadar, pentru majoritatea familiilor, consider că cea mai bună opțiune pentru externalizarea corvezilor ce țin de alimentație este să facă comenzi online cât mai strategic posibil.

Deși cumpărăturile online de alimente au fost una dintre marile speranțe ale Web 1.0, la început nu au avut succes. Webvan a pierdut aproximativ 1 miliard de dolari până să dea faliment în 2001.[147] Dar aproape un deceniu mai târziu, comercianții cu amănuntul au rezolvat majoritatea problemelor, iar firmele consacrate de livrare a produselor alimentare cu comenzi online (Fresh Direct) din New York au preconizat o creștere de două cifre în 2009.[148]

Există mai multe aspecte extraordinare ale cumpărării alimentelor online. Pentru început, poți face cumpărături seara târziu

sau în timpul pe care oricum îl pierzi la serviciu așteptând la telefon. Nu trebuie să te urci în mașină și să aștepți la cozile de la casele de marcat în orele de vârf.

Dar aceasta este doar o metodă evidentă de economie de timp. Vrei ceva mai inteligent? Unele platforme online îți permit să-ți umpli rapid coșul cu alimente din listele de cumpărături folosite anterior. Mulți dintre noi achiziționăm aceleași produse aproape de fiecare dată când mergem la cumpărături. Gândește-te cât de mult timp petreci la cumpărături plimbându-te cu căruciorul prin supermarket pentru a lua alimente de bază, precum lapte sau cereale. În cazul în care cumperi întotdeauna același produs, automatizează acest proces.

De departe, însă, cel mai util aspect este multitudinea de alimente gata preparate pe care le oferă băcăniile online inteligente. Dacă nu există serviciu de livrare în zona ta, o oprire la fiecare 2-4 săptămâni la un magazin specializat în alimente gata preparate poate fi utilă, completată de câteva opriri rapide pentru a cumpăra lapte și produse proaspete. Fresh Direct vinde mâncăruri de la restaurante la modă din New York, cum ar fi cotlete de miel cu orzo cu brânză de capră și pui tequila cu ciuperci. De asemenea, cumpăr carne premarinată, amestecuri de legume tăiate, prânzuri congelate și delicatese pentru micul-dejun,

cum ar fi fursecurile. Tot ce am de făcut este să pornesc aragazul sau cuptorul cu microunde. Dacă cumperi în cantități mari produse pentru congelator și păstrezi în cămară alte alimente de bază, cum ar fi orezul instant și sosurile interesante, le poți combina rapid, iar gătitul nu-ți va lua niciodată mai mult de un sfert de oră. Mă refer la o mâncare gustoasă, sănătoasă, gătită acasă, pe care este o plăcere să o savurezi. Iată câteva feluri de mâncare remarcabile pregătite recent la noi acasă:

- Mușchiuleț de porc teriyaki și sparanghel cu risotto de ciuperci (ingrediente: mușchiuleț premarinat, o legătură de sparanghel, o cutie cu risotto de ciuperci și o cutie cu ciuperci în plus pentru amestec);
- Somon cu glazură de soia și sirop de arțar, fasole verde și orez brun (ingrediente: somon congelat, sos de soia, sirop de arțar, fasole verde, orez brun fiert în pungă);
- Cotlete de porc la grătar cu piersici și cușcuș cu semințe prăjite de pin (ingrediente: cotlete de porc congelate, sos barbeque, piersici tăiate, o cutie de cușcuș aromatizat);
- Spaghete cu sos marinara de ciuperci și salată (ingrediente: paste, un borcan cu sos marinara, o cutie cu ciuperci în

plus pentru amestec, orice ingrediente pe care se întâmplă să le avem pentru salată);

Pizza cu ardei roșu (ingrediente: pizza congelată, ardei roșu tocat pe deasupra);

Pui la cuptor cu mere și praz (ingrediente: pregătește-te pentru acest... piept de pui cu mere și praz). Dacă vrei să ieși din tipare, ai putea începe cu o supă de homar (ingrediente: cutie cu supă de homar).

Aproape toate aceste ingrediente sunt alimente de bază care pot fi păstrate sau congelate (chiar și legumele și unele fructe), astfel încât să nu fie nevoie să planifici din timp meniul. Dacă gătești mâncăruri simple, nici măcar nu vei avea multe vase de spălat – doar câteva farfurii, tacâmuri și cel mult două-trei oale. Dacă urăști să încarci și să golești mașina de spălat vase, convinge-ţi copiii să facă acest lucru în locul tău. Sau folosește farfurii și ustensile de hârtie, iar apoi scrie un cec către organizația de protecție a mediului preferată, în semn de căință. Un sfert de oră nu înseamnă nimic. Nici Domino's nu livrează mai repede la tine acasă. Te vei descurca mai bine, din punctul de vedere al timpului, decât dacă ieși să mănânci în oraș.

Nu c-ar fi ceva în neregulă să mănânci în oraș. În prezent, americanii cheltuiesc

aproximativ jumătate din banii de mâncare în restaurante sau cafenele, față de un sfert în 1955.[149] Este o modalitate simplă de externalizare a activităţilor dedicate hranei și îţi recomand fără îndoială să-ți trimiți copiii la școală cu bani de buzunar pentru masa de prânz, în loc de un prânz la pachet, cu excepția cazului în care ei înșiși își doresc să-și pregătească prânzul. Meniurile s-au îmbunătățit față de chiftelele de pe vremea tinereții tale și nu vei putea găti prânzuri gustoase mai ieftine decât cele de la școală. În plus, deoarece majoritatea școlilor nu le oferă copiilor acces la frigider sau la un cuptor cu microunde, prânzul școlii rămâne singura modalitate în care ei vor primi o mâncare proaspătă și caldă. Dacă la bufetul de la biroul tău se servește o mâncare gustoasă, nu ezita să-ți cumperi, deși reține că e posibil să pierzi mult timp pentru a ajunge acolo și a zăbovi în fața unei farfurii cu supă mediocră. De asemenea, reține că poți mânca la birou, dar nu poți face jogging sau merge cu bicicleta prin birou, iar ora prânzului este adesea o bună ocazie pentru funcționari să-și facă timp pentru puțin antrenament (detalii în capitolul 8). Dacă nu am o întâlnire programată la prânz, rareori mi se pare că merită să-mi pierd timpul de lucru într-un restaurant care servește burrito, când pot încălzi un burrito congelat în cuptorul cu microunde. Este aceeași problemă cu

Starbucks. Mai repede îmi prepar cafeaua așa cum îmi place acasă decât să-mi pierd timpul așteptând la coadă, la ora de vârf 7:45, dând comandă unei doamne amabile, dar pe fugă, cu căști la urechi.

Într-adevăr, problema legată de dependența de restaurant din America – dincolo de creșterea obezității și a datoriilor de consum – este că o mare parte din banii puși deoparte pentru mâncare sunt cheltuiți în restaurante care nu sunt chiar atât de bune, dar pe care le alegem doar pentru că le considerăm convenabile. În 2009, cheltuiam aproximativ 35 de dolari pe săptămână pe servicii de alimentație publică pentru fiecare bărbat, femeie și copil.[150] Eu, în loc să ies să mănânc în oraș de trei ori pe săptămână într-un local unde meniul este de 10-15 dolari de persoană și unde trebuie să mă confrunt cu așteptarea la coadă și cu stresul bebelușului meu care aruncă cu furculița spre chelneriță, prefer să gătesc acasă câteva mese de 15 minute și să cheltuiesc banii o dată sau de două ori pe săptămână pentru o bonă și o cină adevărată, într-un restaurant bun.

Dar aceasta este o alegere personală. Abordarea din *168 de ore* în privința gestionării timpului este să scapi de activităţile pe care le urăști sau care îți consumă mult timp, astfel încât să te poți concentra pe lucrurile pe care le faci cel mai bine. Dacă îți place să ieși în oraș să

mănânci și urăști gătitul, atunci trebuie să găsești o cale să-ţi permiţi acest lucru, din punctul de vedere al bugetului și al siluetei – poate îți iei un al doilea job sau poate mergi la sală în orele câștigate.

Întreținerea casei

Știi cum să externalizezi măcar o parte din această sarcină. Apelezi la o firmă de servicii de curăţenie, precum Merry Maids sau The Maids (ambele fondate în Nebraska în 1979) și programezi o curățenie la una sau două săptămâni. Le dai reprezentanţilor firmei de curăţenie o cheie de la apartament, stabilești un model de plată prin care autorizezi retragerea fondurilor din contul tău în mod automat, la intervale regulate, pentru serviciile prestate, astfel încât nu va mai trebui să te gândești la această problemă. În general, cu excepția cazului în care dorești să vină cineva pentru menaj de mai multe ori pe săptămână (adică un angajat al familiei), este mai eficient să angajezi o firmă decât o persoană fizică, deoarece firma se va ocupa de impozitele pe salarii și de verificarea personalului înainte de angajare. Dacă ai o casă de dimensiuni medii, așteaptă-te să plătești în jur de 100 de dolari pentru o curățenie, ceea ce înseamnă că vei plăti 2 500 de dolari pentru a-ţi curăța casa o dată la două săptămâni, timp de un an.

Ceea ce nu este tocmai ieftin, deși, desigur, costul este relativ. O familie obișnuită plătește anual aproximativ 876 de dolari pentru a beneficia de serviciul de telefonie mobilă, adesea fără a renunța la telefonul fix.[151] Oamenii cheltuiesc sume imense pe haine pe care nu le poartă niciodată. În general, factura la cablu în SUA costă în prezent aproximativ 71 de dolari pe lună[152] sau 852 de dolari pe an, iar rambursarea medie a impozitului depășește cu mult 2 000 de dolari[153]. Majoritatea familiilor își tratează rambursările ca pe niște câștiguri suplimentare și cheltuiesc banii, de exemplu, pe mobilă nouă. O idee mai inteligentă, dacă îți prețuiești timpul din weekend sau urăști să faci menaj, ar fi să-ţi reglezi reținerea impozitului la sursă, astfel încât banii să-ţi parvină la salariu și, în loc să-ţi cumperi mobilier nou, mai bine plătești o firmă care să-ţi cureţe mobilierul existent.

Totuși, elementul esenţial care trebuie avut în vedere în externalizarea principalelor activităţi de menaj este că s-ar putea să nu câștigi atât de mult timp pe cât par să creadă unii dintre cei care îmi trimit e-mailuri despre cum *sigur* mi-aș termina treburile dacă *aș avea o firmă de curățenie*. Este nevoie de aproximativ 4 ore de muncă pentru curăţarea celor 150 de metri pătrați de spațiu locativ la fiecare două săptămâni. Deși nu suntem atât de eficienți, mă îndoiesc că

soţului meu sau mie ne-ar lua mai mult de 5 sau 6 ore la fiecare 2 săptămâni ca să spălăm podelele, să dăm cu aspiratorul, să ștergem praful și să curăţăm toaleta, activități de care se ocupă o firmă profesionistă de curăţenie. Adică 2,5-3 ore pe săptămână din cele 168 de ore (într-o lume în care un american obișnuit își petrece zilnic același număr de ore uitându-se la televizor). Cu toate acestea, în anul 2000, mamele căsătorite petreceau 5,1 ore pe săptămână ocupându-se de menaj, iar tații căsătoriți, 1,8 ore, totalizând aproximativ 7 ore pe familie.[154] Așadar, ce anume completează balanța?

Este greu să obţii răspunsul perfect, dar cred că o mare parte din această balanță este reprezentată de activităţile zilnice de întreținere a curăţeniei: strângerea jucăriilor copiilor, strângerea hainelor, aruncarea corespondenței, ștergerea lichidelor vărsate. Cel mai simplu mod de a reduce acest timp este să nu-ţi mai pese cum arată casa. Dacă îți pasă, atunci probabil nu poţi reduce acest timp la zero fără a angaja o menajeră cu normă întreagă, la fel ca managera de fonduri pe care am încolțit-o la acea petrecere.

Dar există o cale mai scurtă pentru ca întreținerea zilnică a curăţeniei să fie mai puțin copleșitoare: o casă aerisită pare curată cu mai puțin efort decât una

supraîncărcată. Orice decorator profesionist îţi va spune acest lucru. Indiferent cât timp petreci dând cu aspiratorul pe tavane și spălând ferestrele, ceea ce face ca o casă să pară curată sunt suprafeţele orizontale libere. Asta înseamnă să nu ai aproape nimic pe blaturi, pe măsuţa de cafea, pe masa din living, pe birouri și așa mai departe. Sertarele, șifonierele și dulapurile tale pot fi pline până la refuz, dacă îţi dorești. Nu ezita să arunci acolo teancul de scrisori, dacă aștepţi musafiri! Dar când ai suprafețe libere, îți poți face casa să arate acceptabil între acele ture de menaj programate la două săptămâni, făcând zilnic curat doar 15-20 de minute.

Știu asta. Totuși, am descoperit că este destul de dificil să ajung la această stare de ordine. Uneori, casa mea arăta ca o scenă cu ștampila „înainte“ din emisiunea *Clean Sweep* de pe TLC. Am fost întotdeauna o persoană dezordonată, deși am fost conștientă de acest lucru și am recunoscut-o. Nici soțul meu nu este mai breaz. Așadar, atunci când eu, soțul meu și fiul nostru locuiam într-un apartament cu un singur dormitor și a trebuit să arunc două pungi de gunoi de pe birou pentru că nu găseam un document de la fisc de care aveam nevoie, am hotărât să apelez la un organizator profesionist.

Domeniul organizării profesioniste este relativ nou și este în întregime o creație a epocii moderne. În trecut, nu exista o titulatură pentru cineva care „se asigura că lucrurile personale sunt păstrate la locul lor, astfel încât să pot găsi ceea ce am nevoie exact când am nevoie“, după cum scria Judy Syfers în celebrul ei eseu din revista *Ms.* Standolyn Robertson, fostă președintă a National Association of Professional Organizers și proprietara firmei de organizare Things in Place, mi-a spus că, mai demult, îi descrisese viziunea sa de organizare a dulapurilor unui profesor de liceu. La care acesta i-a răspuns: „Vrei să fii soție.“

Dar nu era chiar așa. Organizarea este o abilitate, la fel ca aceea de a compune melodii pentru reclame. Teoretic, oricine se poate ocupa de organizare, dar, practic, unii oameni reușesc să facă treaba asta mult mai bine decât alţii. Partea amuzantă a organizării profesioniste nu este faptul că există, ci că în trecut se aștepta ca toate femeile să aibă această abilitate printre competențele lor de bază.

Având în vedere dezordinea din casa mea, eram destul de sigură că organizarea nu se număra printre competenţele mele de bază. Sau cel puțin așa credeam, până când am întâlnit-o pe Janine Sarna-Jones, proprietara firmei Organize Me din New York. A venit la mine acasă pentru o evaluare.

Timp de 2 ore, interval în care i-am analizat metodele, ea mi-a studiat biroul, camera copilului și angajamentul meu sincer de a face lucrurile diferit. Mi-a studiat cu atenție biblioteca plină de cărți. A deschis dulapul și m-a întrebat dacă aveam idee ce era acolo. A observat teancul de pachete Pampers care susținea un coș cu scutece, șervețele și un coș de gunoi aflat la nivelul mesei de înfășat. Și-a luat notițe.

Apoi m-a invitat să iau loc pe canapea.

„Uite care e situația. Amândoi aţi făcut o treabă extraordinară.“ Am ridicat mirată din sprâncene. Janine mi-a explicat. Împreună cu soţul meu, reușisem să creez camera copilului – care arăta destul de bine – în fosta firidă de luat masa a apartamentului nostru cu o singură cameră. De fapt, arăta bine pentru că angajasem pe altcineva să aleagă mobilierul pentru acel spațiu, dar asta e. Ne dovediserăm capabili să evaluăm toate piesele de mobilier și să renunţăm la cele inutile. În ciuda programelor încărcate, copilul nostru era bine hrănit (cred că standardele organizării sunt destul de scăzute.) Nu eram dezorganizați. Aveam o problemă: „Sunteţi leneși“, a spus ea. Pur și simplu, dacă dezordinea în care trăiam ne-ar fi deranjat, am fi făcut ceva în legătură cu asta. Așa stând lucrurile, am putut să trecem, în fiecare zi, pe lângă scaunul de mașină și scaunul gonflabil pe care fiul

nostru nu le mai folosea, știind foarte bine că avem un spaţiu de depozitare închiriat în Long Island. Și totuși, am amânat atât de mult să luăm un taxi și să mergem acolo, încât, în cele din urmă, am ajuns să fiu din nou însărcinată și să avem nevoie iar de lucruri pentru sugari. „Țineți 80% din lucruri la locurile lor. Dar pe restul le daţi naibii!“

Nu am fost niciodată o persoană care să accepte 80% și, în anul care a trecut de la evaluarea organizatoarei profesioniste, am debarasat pe porţiuni noua noastră casă, care a devenit astfel mai mare și mai încăpătoare. Dacă ești în căutarea unor sfaturi practice, îţi recomand să intri pe site-ul Fly Lady (FlyLady.net). Sugestiile pline de culoare ale lui Janine Sarna-Jones includ „27 Fling Boogie“, care înseamnă să te plimbi prin casă cu un sac de gunoi în care să arunci 27 de obiecte. De ce 27? Este un număr suficient de mare pentru a face progrese și suficient de ciudat pentru a-l transforma într-un joc, mai ales dacă dansezi și asculţi muzică în același timp. Petrece câte un sfert de oră în fiecare zi, timp de o lună, eliberând ocazional unele spaţii aglomerate. Oricine poate găsi 105 minute în cele 168 de ore ale sale, mai ales dacă le împarţi în intervale de 5 minute.

În intervalele mele de 5 minute, am creat un loc pentru corespondenţă. Am ales o tavă frumoasă și strălucitoare ca zonă de golire a

buzunarelor soțului meu, unde trebuia să-și lase portofelul și cheile atunci când ajungea acasă de la serviciu, astfel încât să nu mai stea împrăștiate pe blatul de la bucătărie. Am găsit un sac impermeabil pentru jucăriile de baie și coșuri pentru celelalte jucării ale fiului meu, astfel încât el să mă ajute să le strâng. Am avut unul dintre cele mai mari șocuri din viața mea aflând recent că lui Jasper îi place să facă ordine. La prima ședință cu părinţii la grădiniţă (nu râde), educatoarea ne-a informat că ori de câte ori se cântă cântecelul despre curăţenie, Jasper e primul care se conformează, alergând să-și adune jucăriile și apoi să se asigure că toți ceilalți copii fac la fel. Această revelaţie mi-a dat sentimentul urgenței eliberării suprafeţelor aglomerate. Se pare că dezordinea chiar îl stresează pe micuţul meu.

Nu voi susține că a fost ușor. Unul dintre motivele pentru care m-am împotrivit debarasării a fost teama c-aș putea avea nevoie de ceva mai târziu. Această temere s-a dovedit întemeiată. În loc să-mi mut colecția de reviste în noul apartament, am aruncat 95% dintre ele la coșul de gunoi. Apoi, când scriam această carte, mi-am dat seama că am nevoie de un articol pe care, de fapt, îl aruncasem la gunoi. Mi-am amintit vag momentul. Mi-au trebuit 20 de minute de căutare pe internet ca să-mi dau seama de

data apariţiei revistei. Apoi m-a costat 20 de dolari să o comand de la un colecționar. N-a fost chiar puțin lucru, dar în perspectivă, cred că orice lucru care poate fi rezolvat în 20 de minute cu 20 de dolari nu este cu adevărat o problemă.

Concluzia organizării casei astfel încât să ai suprafețe orizontale libere și coșuri pentru lucruri este că ordinea nu este copleșitoare. Este nevoie de mai puțin de 20 de minute pe zi pentru a ține lucrurile sub control. Numai să nu-mi deschizi dulapurile. Crede-mă pe cuvânt.

Lucrurile mărunte care te omoară

Poți dezvolta sisteme bune pentru externalizarea spălatului rufelor, a gătitului și a menajului din gospodărie. Totuși, ceea ce provoacă tensiuni în multe familii sunt lucrurile aleatorii care nu se întâmplă des, dar când se întâmplă îți iau prea mult timp. Cineva trebuie să cheme și să aștepte instalatorul. Cineva trebuie să restituie cărțile la bibliotecă, să confirme că hotelul la care vei merge în vacanță permite check-in-ul târziu și să facă programare la oftalmolog pentru toți membrii familiei. Bănuiesc că unul dintre motivele pentru care femeile cred că se ocupă de mai multe activităţi gospodărești decât fac în realitate este suprasolicitarea mintală provocată de

„diversele lucruri întâmplătoare care te omoară“, după cum spune Kathryn Bowsher, fondatoarea companiei Act One Marketing din San Francisco.

Bowsher își petrece mult timp construindu-și firma specializată în strategie comercială pentru medicamente și dispozitive medicale în stadiu de dezvoltare. Când nu lucrează, îi place să se relaxeze împreună cu familia și prietenii, în loc să se ocupe de activităţi gospodărești. Așadar, la fel ca Judy Syfers, Bowsher s-a trezit, în urmă cu câțiva ani, că și-ar dori să aibă Soția Perfectă.

Din fericire, a găsit-o. Se numește Ed Daly, iar când l-am intervievat în 2007 pentru publicația *USA Today*, conducea o companie numită The Perfect Wife, din regiunea golfului San Francisco. Daly s-a apucat de această afacere cu 10 ani în urmă, când se afla într-o tranziție profesională sau, după cum spune el, „își ieșise din minți“ întrebându-se: „Ce voi face cu viața mea?“ O femeie ocupată care locuia pe strada lui l-a angajat pentru a-i face cumpărături și apoi pentru a-i înlocui un dulap vechi. El a făcut o treabă atât de bună, încât ea l-a întrebat dacă l-ar putea angaja pentru câteva săptămâni, astfel încât să-și pună viața în ordine. A început să-i spună „soția perfectă“ și l-a recomandat mai multor prietene, care l-au plătit și ele să le facă diverse comisioane. Și

așa a început Daly să ducă pantofii la cizmar. Să comande schimbarea farfuriilor de salată și să coasă cuverturi. Organizează petreceri, așteaptă instalatorii și, pentru 35 de dolari pe oră („Mulți îmi spun că ar trebui să cer mai mult“), se ocupă de orice altă activitate „pentru care nu îți ajunge timpul“.

Daly face parte din industria în plină expansiune a oamenilor care se ocupă de acele lucruri mărunte care te omoară. Există servicii de administrație, precum Ask Sunday, serviciul denumit în mod comic „Yes, Your Highness!“ din New York, Red Butler, Circles și diverși membri ai Asociației Internaționale de Administrație și Curierat. Pentru o anumită taxă pe lună sau la cerere (oferită uneori ca beneficiu corporatist), aceste servicii vor face programări la medic și vor găsi pe cineva care să-ți ude plantele, împlinind altfel visul lui Syfers de a avea o soție care „să aibă grijă de detaliile vieții mele sociale“. Vor face acest lucru chiar dacă detaliile vieții tale sociale sunt ciudate; Chris Sterling, purtător de cuvânt la Red Butler, îmi spune că firma sa a îndeplinit odată cererea unui client cazat la un hotel din New York, care-și dorea o baie în lapte cu căpșuni. Red Butler a trimis un angajat să cumpere lapte cu căpșuni cât mai curând posibil.

Unii oameni au reușit să-și externalizeze organizarea vieții angajând asistenți virtuali

prin intermediul unor website-uri precum oDesk sau eLance. Și tu îți poți angaja un asistent personal „live“ sau un administrator al gospodăriei dacă ești suficient de bogat și viața ta este copleșitoare; o serie de agenții te vor ajuta să găsești o astfel de persoană. Dar, pentru majoritatea oamenilor, angajarea unei persoane sau a unei firme care să se ocupe de administrație va funcționa dacă, așa cum cum remarca Daly, acei oameni „nu vor să vină seara acasă și să se apuce de montarea unei biciclete pentru fiul lor. Ci vor să petreacă timp cu fiul lor“.

Desigur, chiar dacă apelezi la serviciile lui Daly, tot trebuie să-i spui ce să facă. Asta înseamnă că cineva trebuie să-si amintească faptul că sofaua antică trebuie evaluată, că trebuie sunat și programat un imitator al lui Elvis sau oricare ar fi nevoile tale. În familiile cu două venituri, acel cineva încă este, cel mai adesea, jumătatea feminină a cuplului. Dar există o mare diferență între a petrece toată sâmbăta la telefon programând clovni și a-i trimite lui Daly o listă pe care scrie „sală, baloane, divertisment, servicii, tort“. Se descurcă cu toate astea, pentru că, după cum mi-a spus, vrea să-ți facă viața „fără cusur“. Rezolvarea problemelor reprezintă competența sa de bază – este ceva ce-i place, așa acum lui Kathryn Bowsher îi place să-și dezvolte firma.

Așadar, având în vedere că există oameni dispuși să-ți facă viața și casa perfectă în schimbul unor sume relativ mici, apare întrebarea de ce nu procedează mai mulți la fel ca Sid Savara, Sarah Wagner, Kathryn Bowsher și alții. Când le-am sugerat externalizarea activităţilor gospodărești, am primit câteva reacții.

Prima reacție, reflexivă: este prea scump, ceea ce nu e cazul atât de des precum își imaginează oamenii. E posibil să cheltuiți 200 000 de dolari pe an ca fond de administrare integrală, dar majoritatea oamenilor se descurcă cu un buget de externalizare mai mic cu câteva ordine de mărime – în concordanță cu bugetele americane obișnuite, care reușesc cumva să facă față unor rate lunare de 400 de dolari pentru mașini (trebuie să avem mașini noi, nu second-hand), facturi mari la aerul condiționat, deoarece oamenii se simt îndreptățiți să înghețe în timpul verii sau, că tot veni vorba, să cumpere cărți de 16 dolari despre managementul timpului. Singurul motiv pentru care considerăm că externalizarea activităţilor gospodărești este costisitoare este faptul că noi, ca societate, ne așteptăm în mare măsură ca femeile să facă aceste lucruri gratuit. Ne putem aștepta ca bărbații să facă unele activităţi gospodărești gratuit, cum ar fi tunderea gazonului, dar, în mod interesant, îngrijirea

gazonului se dovedește cea mai externalizată dintre activităţile gospodărești. The National Gardening Association a constatat că 30% dintre toate gospodăriile din SUA au angajat în 2006 servicii de întreţinere a gazonului sau de amenajare peisagistică.[155] În schimb, Merry Maids[156], actor dominant în industria curățeniei casnice în Statele Unite, se ocupă doar de 300 000 de locuinţe nord-americane pe lună. Se pare că bărbații sunt mai șmecheri. Totuși, dispar și unele categorii de muncă ale femeilor. Nu se mai așteaptă nimeni acum ca femeile să le mai coasă hainele copiilor. Externalizăm acest serviciu către diverse fabrici din întreaga lume. Nimeni nu se așteaptă ca femeile să mulgă vacile sau să bată untul. Externalizăm aceste servicii fermelor și producătorilor care le execută mai repede, mai bine și mai ieftin.

Includerea costului de oportunitate al timpului este singurul pas înainte în logica necesară pentru a justifica externalizarea spălatului rufelor, a curățeniei și a gătitului, alături de cusut. Într-adevăr, dacă faci un calcul, vei vedea că dezvoltarea micilor afaceri dedicate acestor servicii și cultura celui de-al doilea job în economia Craig's List fac externalizarea mult mai accesibilă clasei moderne de mijloc (sau, cel puțin, clasei de mijloc superioare) decât menajerele, majordomii și spălătoresele de odinioară.

Având în vedere diferențele de eficiență dintre Sid Savara și bucătarul său personal, acesta reușește să-și răscumpere timpul cu 6 dolari pe oră, adică mai puțin decât salariul minim din Hawaii. Sid poate câștiga cu siguranță mai mult decât atât, petrecându-și acele ore suplimentare lucrând. Pe de altă parte, bucătarul personal al lui Savara câștigă 15-20 de dolari pe oră. Acesta este același fenomen care determină ţările să facă schimb de bunuri între ele. Economia în ansamblu crește și utilitatea crește atunci când fiecare se concentrează pe ceea ce face cel mai bine în raport cu ceilalți participanți de pe piață.

A doua reactie: unii oameni se bucură cu adevărat de activităţile gospodărești, sau cel puțin de unele dintre ele. Deși comand online alimentele de bază din lista mea de produse alimentare, dacă familia mea a închiriat o mașină și s-a aventurat la periferia orașului, eu și soțul meu petrecem ore întregi rătăcind pe culoarele magazinelor alimentare de lux sau de specialități, aruncând în coș pungi de caracatiță congelată sau pachete de brânzeturi deosebite. O considerăm o distracție. O mulțime de oameni adoră să se ocupe de grădinărit. Și probabil unora chiar le place foarte mult să spele rufe.

Dacă este și cazul tău, acceptă ideea. Consideră că este timp liber și răsfață-te cu un detergent parfumat scump, tăvălește-te în

cearșafuri curate și citește cartea lui Cheryl Mendelson: *Laundry: The Home Comforts Book of Caring for Clothes and Linens*. Sau, și mai bine, dacă aceasta este o competență de bază pentru tine, poţi începe chiar o afacere destinată spălării rufelor. E destul loc în economia Craig's List pentru mai mulți specialiști în spălatul rufelor, bucătari personali, organizatori profesioniști și alte persoane care excelează în activităţile gospodărești.

Dar ultima obiecție este cea care mi s-a părut cea mai ciudată. Unii oameni – femeile mai des decât bărbații – se supără puțin când sugerez externalizarea treburilor gospodărești și îmi răspund ceva de genul acesta: *Este treaba mea să mă ocup de familia mea.*

Cu siguranță, să ai grijă de familie este o competență părintească de bază, dar, din punct de vedere cultural, mulți oameni încă mai cred că „îngrijirea unei familii" înseamnă gătit, făcut curat, dat cu aspiratorul, împachetat prânzul, plivit grădina și spălat rufe, pe lângă munca emoțională de cultivare a minții și sufletelor copiilor. De foarte mulți ani, toate aceste responsabilităţi au fost incluse în fișa postului de „mamă" sau, ocazional, de „tată". Oare ești un părinte mai bun dacă stai în bucătărie în fiecare dimineață și împachetezi prânzuri complexe care oricum se vor răci, când un prânz cald

de 2-3 dolari, la școală, este suficient? Copiii chiar au nevoie de asta? Sau avem o situație ca în Evanghelia după Luca, atunci când Marta era obsedată să gătească pentru Isus și s-a supărat că Maria doar stătea și asculta?

Cu toţii avem 168 de ore pe săptămână. Timpul petrecut ocupându-te de o activitate înseamnă timp în care nu te-ai ocupat pe alta. Aș spune că, dacă nu vrei să atragi atenția în mod conștient și să-ţi implici copiii într-o activitate precum spălatul rufelor – o idee rezonabilă dacă au 10 ani, dar mai dificilă dacă au 2 ani –, a spăla o grămadă de rufe le răpește din timpul dedicat lor. Eliberați de poveri casnice inutile, devenim părinți și oameni mai buni.

„Mi se pare atât de interesant faptul că în societatea noastră este ceva obișnuit să externalizăm îngrijirea copiilor, dar rutina împovărătoare a întreținerii casei nu este, în cea mai mare parte, externalizată“, afirmă Sarah Wagner. Găsirea unui serviciu de spălătorie i-a permis să petreacă mai mult timp de relaxare cu cei mici, fără să se teamă de acea corvoadă de Sisif, la fel cum externalizarea gătitului i-a permis lui Savara să petreacă mai mult timp concentrându-se pe competențele sale de bază la muncă și cântând la chitară. Wagner afirmă: „De atunci, suntem cu toții mai fericiți.“

Respinge corvezile casnice de rutină

Uită-te la jurnalul tău din capitolul 1. Cât timp vă petreceți tu și partenerul tău de viață cu aceste activităţi gospodărești?

	EU	PARTENERUL DE VIAȚĂ	TOTAL
Spălat rufe			
Gătit			
Activități gospodărești/Tuns gazonul			
Administrarea gospodăriei			

Care sunt activitățile gospodărești preferate ale fiecăria dintre voi?

Ce activități gospodărești îți plac cel mai puțin?

Cum ar fi posibil să ignori, să minimizezi sau să externalizezi aceste sarcini?

• 8 •

O viață împlinită

Una dintre cele mai profunde povești din lumea modei pe care le-am citit vreodată a fost publicată în *The Wall Street Journal*. Nu se știe din ce motiv, cu câțiva ani în urmă, ziarul a trimis o reporteră de modă[157] la

reuniunea anuală a magnaților presei din Sun Valley, organizată de bancherul de investiții Herbert Allen, unde a avut loc o descoperire surprinzătoare: acești titani corporatiști habar n-au cum să se îmbrace în afara biroului. „În timp ce mogulii mass-media sunt obișnuiți să poarte costume personalizate, de multe ori își cumpără haine casual și nu acordă suficientă atenție stilului sau asortării pieselor vestimentare“, consemna ziarul financiar. „Rezultatul: directorii executivi care par extrem de aranjați la birou pot să arate extrem de neglijent într-un cadru neoficial.“ Barry Diller a apărut la eveniment purtând niște pantaloni casual cu șnur în talie, un pulover roșu cu negru, închis cu fermoar, și un tricou polo de un portocaliu strident. Rupert Murdoch a purtat două zile la rând același pulover tricotat. Michael Bloomberg a purtat pantofi cu talpă de cauciuc și șosete albe. Geraldine Laybourne de la Oxygen Media nu și-a asortat deloc piesele vestimentare și a dat vina pe soțul ei, despre care a spus că o ajută în general să-și aleagă ţinutele.

Bineînțeles, întotdeauna este distractiv să râdem de directorii executivi, dar pot să le înțeleg situația dificilă. În timp ce piața forței de muncă se schimbă, regulile ținutei care impun costum și cravată sunt mult mai clare decât cele referitoare la ținutele din timpul liber. Același lucru este valabil și pentru felul

în care ne folosim timpul. Orele de lucru sunt adesea o nebuloasă în care fugi de la un termen-limită la altul. Apoi vii acasă pentru a-ți petrece seara sau weekendul. Și ce facem acum? Ne simțim ca oamenii de afaceri transformați în ostatici[158] și ca răpitorii din romanul *Bel Canto* al scriitoarei Ann Patchett, trezindu-ne brusc închiși într-o vilă latino-americană bizară, neștiind ce să facem cu timpul nostru. „Fără excepție, aceștia erau oameni în mare parte nefamiliarizați cu conceptul de timp liber“, scria Patchett. „Cei care erau foarte bogați stăteau la birourile lor până seara târziu. Apoi se lăfăiau pe banchetele din spate ale mașinilor luxoase și dictau scrisori, în timp ce șoferii lor îi duceau acasă. Cei tineri și foarte săraci lucrau la fel de mult, deși aveau un alt tip de muncă. Lemnele trebuiau tăiate, iar cartofii dulci trebuiau scoși din pământ. Aveau nevoie să învețe cum se manevrează armele, cum să fugă, cum să se ascundă. Acum se abătuse asupra lor o inerție profundă și neobișnuită, iar ei stăteau neclintiți și se holbau unul la celălalt, bătând necontenit darabana pe brațele scaunelor (...).“

La fel, orele lungi de weekend pot dispărea cu ușurință în diverse îndatoriri casnice, pauze de smartphone, transportul copiilor cu mașina și vizionarea programelor TV. Apoi, brusc, este duminică seara și te simți la fel de relaxat și de revigorat ca și

cum ai purta un pulover și un tricou polo care se bat cap în cap, sau în mijlocul unei luări de ostatici din America Latină.

Desigur, unii oameni – atât în ficțiune, cât și în viața reală – par să se descurce mai bine. Unul dintre captivii romanului *Bel Canto*, Tetsuya Kato, director executiv japonez[159], se întâmplă să cânte la pian suficient de bine încât să-i distreze chiar și pe răpitorii săi. Secretul lui? „Și-a continuat lecțiile de pian și exersa câte o oră în fiecare dimineață înainte de a lua trenul pentru a merge la muncă“, scria Patchett.

El nu este singurul care își asumă acest tip de angajament în timpul liber. Gândește-te la povestea de nonficțiune a lui Alexi Panos, care pare nu doar să gestioneze mai bine astfel de lucruri, ci și să-și aleagă ținutele mai bine decât Diller, Murdoch și ceilalți ca ei. Panos este coprezentatoare a emisiunii *Beer Money* de pe canalul Sportsnet New York și model care a apărut în revistele *Runner's World*, *Health* și *Cosmopolitan*, precum și în campanii pentru Nautica și multe altele. Aceste reclame sunt slujba ei cu normă întreagă, dar Alexi are și un alt proiect „cu normă întreagă“ (după cum afirmă ea însăși) – desfășurarea unui program nonprofit intitulat EPIC, adică „Everyday People Initiating Change“ („Oameni obișnuiți care inițiază schimbarea“).

De-a lungul timpului, am intervievat un număr destul de mare de actori și fotomodele cu preocupări filantropice, iar la prima vedere, începutul EPIC seamănă cu restul. În perioada când era cântăreață, cu jumătate de deceniu în urmă, Panos a fost în Africa de Sud într-un turneu. A văzut sărăcia cumplită a orașelor și a remarcat contrastul cu viața de star rock pe care o ducea ea. Așa că a vrut să facă ceva. La fel ca mulți oameni din țările dezvoltate care află pentru prima dată despre suferințele din Africa, ea s-a gândit că acel „ceva“ implică strângerea de fonduri pentru tratamentele împotriva SIDA sau pentru prevenirea foametei.

Dar ceea ce face ca această poveste să fie și mai interesantă este că ea și o prietenă, Tennille Amor (care locuise în Egipt și avea câteva contacte în Africa), au hotărât să facă mai întâi muncă de cercetare pe teren. Au ajuns în satul tanzanian Kawe, nu prea departe de Dar es Salaam. Ca în majoritatea zonelor din estul Africii, arhitectura din această parte a Tanzaniei este un amestec de case din beton și tablă și colibe din lut și iarbă, iar lipsa sistemelor de canalizare eficiente și a apei potabile creează probleme pe care occidentalii rareori și le pot imagina. Atunci când plouă, drumurile de pământ sunt inundate de excremente și poluare. Întinderile de apă stătătoare contaminează totul și atrag țânțarii, care aduc malaria. SIDA

este cu siguranță o problemă, dar este departe de a fi singura.

Așa că Panos și Amor și-au stabilit reședința la o familie a cărei conducătoare era și lidera comunităţii. Ea i-a ajutat să organizeze interviuri cu alte douăzeci de familii. Au mers din colibă în colibă și „pur și simplu le-am pus întrebări localnicilor – «ce probleme aveți?»“, povestește Panos. Toată lumea a răspuns că bolile transmise prin apă. Copiii mor de diaree din cauză că beau apă murdară sau se îmbolnăvesc atunci când tăieturile și zgârieturile se infectează și nu pot fi vindecate. În absența surselor locale de apă potabilă, copiii își pierd zilnic ore întregi mergând spre surse de apă îndepărtate (și adesea tot contaminate) și, prin urmare, le este dificil să includă școlarizarea în cele 168 de ore ale lor.

Panos și Amor nu s-au așteptat la acest răspuns, dar spre lauda și cinstea lor, au hotărât să renunţe la ideile preconcepute și să ţină cont de ceea ce le-au spus sătenii.

Iată cum coprezentatoarea emisiunii *Beer Money* a ajuns să se ocupe de o afacere de forare a puţurilor. La întoarcerea în Statele Unite, Panos și-a petrecut fiecare oră liberă pe care o avea între ședințele foto citind despre salubritate, managementul organizațiilor nonprofit și identificarea modului de angajare a echipelor de inginerie în Africa. În ultimii ani, EPIC a construit cinci

puțuri de apă potabilă în Tanzania. Este un ritm lent, dar este unul pe care Panos și Amor îl pot susține cu bugetul lor redus, pe care îl strâng singure, și este un ritm care garantează că rezidenții din apropierea fiecărui puț au instrumentele și cunoștințele necesare pentru a repara totul. Africa este realmente plină de ruinele puțurilor dezafectate, din proiectele anterioare de ajutor extern. Panos nu vrea să fie unul dintre aceste monumente de ineficiență. Ea își petrece majoritatea vacanțelor în mahalalele tanzaniene. La fel ca pianistul fictiv din *Bel Canto*, ea își alocă o oră în fiecare dimineață pentru a se ocupa de treburile administrative ale EPIC înainte ca telefonul să înceapă să sune cu filmări de ultim moment pentru reclame sau cataloage. „Nu-ți va oferi nimeni acea oră. Tu singur trebuie să ţi-o creezi.“

Totuși, când dai o structură și un scop timpului tău liber – echivalentul tratării garderobei de weekend cu respectul pe care îl atribui costumului și cravatei în timpul săptămânii –, poți avea genul de viață împlinită pe care puțini dintre noi o cred posibilă. Este „foarte satisfăcător“ să călătorești cu un motiv, spune Panos, să mergi în Africa și să vezi cinci puţuri care există numai pentru că acest tânăr fotomodel și actriță a decis să facă altceva în timpul liber în afară de a petrece. „De

fiecare dată când mă duc acolo, mă întreb de ce mă mai întorc acasă.“

În acest capitol, voi dezbate o problemă controversată. Eu cred că timpul este prea prețios pentru noi ca să fie petrecut pe îndelete doar în weekenduri și concedii.

Spun asta știind că există o mulțime de cercetări aprofundate despre importanța celei mai libere forme de relaxare, cunoscută sub numele de joc, și mai ales despre regretabilul său declin în rândul copiilor din clasa superioară. Un articol publicat în *Time Out New York Kids* o citează pe Susan Linn[160], autoarea cărţii *Case for Make-Believe*, spunând că durata medie pe care copiii cu vârste cuprinse între 6 și 8 ani o petrec dedicându-se jocurilor creative a scăzut cu o treime între 1997 și 2002. Criticilor sociali le place să dea vina pe faptul că cei mici sunt „supraîncărcaţi cu prea multe activităţi“, deși eu cred că este un fenomen mai limitat decât susțin oamenii. Mulți copii încă petrec prea multe ore nesupravegheaţi și mai degrabă nu au suficiente activități sau teme în viața lor. Totuși, există ceva în aceste ore de visare cu ochii deschiși, neplanificate. Și adulții au nevoie de un timp neplanificat pentru a se putea relaxa și revigora cu adevărat. Uneori, cele mai bune idei despre cum să avansăm în carieră sau să rezolvăm problemele personale izvorăsc din aceste ore de relaxare. Ideea care cred că se pierde în

toate aceste lamentări este că, în cele 168 de ore ale noastre, aproape toți *avem* timp suficient pentru joc – și pentru activități de recreere planificate, cum ar fi sportul, artele sau munca de voluntariat care dă sens vieții.

Totuși, nu prea reușim să profităm de acest timp, din câteva motive. Deși nu lucrăm atât de multe ore pe cât credem, în prezent, mulți dintre noi avem locuri de muncă ce ar putea, teoretic, să ne ţină mintea ocupată timp de 168 de ore pe săptămână. Unii dintre noi suntem antreprenori, astfel că suntem permanent responsabili pentru afacerile noastre. Unii dintre noi avem un program de muncă cu durată nedeterminată – cum ar fi deservirea mai multor clienți –, ceea ce înseamnă că trecem mereu de la un proiect la altul. În orice caz, dacă ești la locul de muncă potrivit, o să-ți placă slujba pe care o ai. Iar dacă îți place slujba pe care o ai, atunci vei dori să petreci mult timp gândindu-te la ea. Scriu acest paragraf la ora 21:00, chiar dacă nu trebuie să-i predau redactorului meu această carte decât peste câteva luni, fiul meu doarme, am o revistă *People* în camera alăturată și niciun suflet de pe planetă nu-mi poate interzice să o răsfoiesc. Pe lângă acest permanent cântec de sirenă mintal dedicat muncii, adaugă responsabilitățile familiale și este ușor de înţeles de ce aceste sondaje alarmiste abordate pe parcursul

cărții de față au susținut că americanii au doar 16,5 ore de timp liber autodeclarate în fiecare săptămână.[161]

La fel ca în cazul tuturor sondajelor cu răspuns rapid, această cifră este totuși problematică. Studii mai analitice privind folosirea timpului descoperă că aproape toți americanii, inclusiv părinții cu copii mici, au cel puțin 30 de ore de timp liber pe săptămână.[162] Asta înseamnă peste 4 ore pe zi, chiar dacă în articolul din *Real Simple* despre care am vorbit în capitolul 1 oamenii își doreau să aibă zilnic câte un sfert de oră în plus pentru a sta în hamac sau a face o baie.

Așadar, de ce această discrepanță dintre percepție și realitate? Totul se rezumă la următorul lucru: nu ne folosim corect timpul de care dispunem. Nu petrecem prea mult timp gândindu-ne la ceea ce am vrea să facem în timpul liber, chiar dacă nimeni nu și-ar lua un job de 30 de ore pe săptămână fără să-și clarifice fișa postului. Pentru că nu ne gândim la timpul liber, de multe ori nici măcar nu-l recunoaștem când apare, astfel că sfârșim prin a petrece intervale mari din el în cel mai lipsit de efort mod posibil: în fața televizorului.

Când spun „intervale mari“, chiar mă refer la intervale mari. Cifrele studiului Nielsen demonstrează că americanii petrec, în medie, peste 30 de ore pe săptămână

vizionând programe TV[163], deși s-ar putea ca „vizionând“ să nu fie cuvântul potrivit. Rezultatele recente ale sondajului American Time Use Survey au descoperit că americanii declară privitul la televizor ca activitate principală mai degrabă în jur de 20 de ore pe săptămână.[164] Totuși, sunt multe ore. Pentru mulți oameni, ele reprezintă cea mai mare parte a timpului liber. Sunt echivalentul unui loc de muncă cu jumătate de normă și reprezintă mai mult timp decât petrece Michael Schidlowsky, inginerul de software de la Google din capitolul 1, antrenându-se pentru triatlonul Ironman. Gândește-te la asta. Dacă o persoană obișnuită ar începe să facă exerciții fizice de fiecare dată când este tentată să dea drumul la televizor, în câțiva ani ar putea participa la competiţii de triatlon.

În schimb, cei mai mulți dintre noi aleg să devină leneși de talie mondială. Există mai multe motive pentru care televiziunea ne domină timpul liber și sunt lesne de înțeles. În primul rând, televizorul este relativ ieftin pe oră. După ce scazi costul televizorului, costul facturii la cablu este mai mic de 1 dolar pe oră de funcționare a televizorului. Într-o economie dură, e greu să găsești o distracție mai ieftină.

În al doilea rând, televiziunea are puţine pretenţii de la spectator. Cele mai multe emisiuni sunt plăcute sau distractive, chiar și

pentru persoanele care nu le-au mai văzut niciodată. Oricine, cu orice nivel de calificare, poate sta pe canapea, iar televizorului nu-i pasă cum arăți. De asemenea, nu-i pasă dacă nu-i acorzi atenție deplină pentru că pregătești cina sau pentru că verifici la fiecare 10 minute dacă cei mici nu s-au omorât între ei. Nu trebuie să-ți angajezi o bonă pentru a da drumul la televizor.

În al treilea rând, televiziunea este aproape perfect adaptată pentru modul în care mulți dintre noi își petrec timpul liber în prezent – adică în intervale prea mici pentru a face altceva important. Deși a merge la un muzeu de artă ar putea fi revigorant, această activitate necesită un interval concentrat de minimum 2 ore. Televizorul te face să te simți relaxat în mai puțin de 30 de minute.

Dar televizorul nu te va face să te simți *prea* relaxat, și aici este problema. Deși este plăcut să ne uităm la televizor, această activitate nu ne face să ne simțim deosebit de fericiți sau revigoraţi, așa cum ar trebui să o facă adevărata recreere. Într-un studiu vechi din 1985, intitulat The Americans' Use of Time Project, pe o scară de la 1 la 10 care exprimă gradul de satisfacție[165], de la a duce mașina la service (4,6) până la sex (9,3), oamenii au plasat vizionarea programelor TV undeva la mijloc, la 7,8. Această poziţie este mai jos decât jocul cu copiii (8,8), lecturile (8,3), discuţiile cu membrii familiei (8) sau

practicarea sportului, care se dovedește la fel de bună ca sexul, la 9,2. Există o mulțime de acuzații cu privire la nocivitatea televizorului – interferează cu ciclurile de somn, reclamele îi fac pe oameni să-și dorească lucruri de care n-au nevoie și îi învață pe copii să plângă după cereale care conţin zahăr – dar un lucru e sigur: din cauză că televizorul este atât de ușor și de accesibil, de multe ori surclasează activități care ne-ar aduce mult mai multă satisfacție în viață, cum ar fi vizitele (8,2), mersul la plimbare (8,3), dormitul sau mersul la biserică (8,5 fiecare), întâlnirea cu arta sau muzica (9) sau mersul la pescuit (9,1).

Există două modalități de a evita să cazi pradă acestei aglomerări. Prima este să nu ai televizor, deși computerul tău poate fi folosit excesiv în aceeași măsură. Opțiunea mai practică este să planifici din timp – adică să reduci costurile tranzacției – și să-ţi umpli timpul liber cu suficiente activități semnificative și relaxare constructivă, astfel încât televizorul să nu devină activitatea standard când nu știi ce altceva să faci. Știi ce alternative ai și începi cu acele lucruri. Apoi, televizorul poate completa felul în care tu și membrii familiei tale vă petreceți timpul rămas.

Acestea sunt regulile pentru valorificarea timpului liber, pentru a crea o viaţă împlinită:

Alege un număr mic de activități care îţi aduc cea mai mare fericire; una dintre ele trebuie să fie mișcarea.

Creează în programul tău intervale de timp pentru aceste activități.

Dedică-le suficient timp, energie și resurse pentru a le face semnificative.

Folosește principiul alinierii programului, pentru a-ţi crea mai mult timp petrecut cu familia și prietenii sau, în general, pentru petrecerea timpului liber.

Umple intervalele de timp cu intervale de bucurie.

Concentrează-ți timpul

Primul pas pentru a profita mai mult de timpul liber este să identifici ce ai vrea să faci cu el. Revino la „Lista celor 100 de visuri“ din capitolul 2. După ce ai încercat mai multe dintre aceste activități, vei găsi câteva pe care dorești să le transformi în aspecte regulate în viața ta – adică lucruri care pot ocupa aproximativ 2-10 ore din cele 168 de ore ale tale.

De exemplu, întotdeauna mi-au plăcut încercările artistice. Îmi place să cânt, să dansez, să cânt la pian și să fac fotografii. Prin intermediul unor cursuri dezastruoase de dans pentru adulți și prin faptul că nu

înțeleg nici măcar funcțiile de bază ale aparatului meu foto, am înțeles că mă pot mulțumi cu activități ocazionale în aceste domenii. Dar cântatul este altă poveste. Cântatul într-un cor are o componentă socială care îmi place și îmi prezintă o mare varietate muzicală. În timpul facultății am descoperit că sunt dispusă să-i dedic mult timp. Și nu numai că eram dispusă să-i dedic mult timp, ba chiar eram dispusă să implor în biroul decanului pentru a mi se permite să mă transfer de la o anumită secțiune a unui curs ca să pot participa la repetiții.

Așadar, după ce m-am mutat la New York acum câțiva ani, am încercat trei coruri diferite înainte de a mă hotărî să intru în Young New Yorkers' Chorus, care are repetiții în fiecare marți seara și prezintă trei concerte pe an. Corul a devenit o parte importantă a vieții mele și chiar mi-a cântat la nuntă. În cele din urmă, am devenit președintă și am ajutat la angajarea actualului director. În 2004, am lansat un concurs anual pentru tineri compozitori, care în fiecare an pune în circulație trei lucrări muzicale ale compozitorilor cu vârsta sub 35 de ani și le prezintă în premieră mondială. YNYC îmi consumă suficient din energia artistică și din energia dedicată activităţilor de voluntariat, astfel încât nu mă simt prost să refuz alte oportunități de voluntariat pe care le consider utile. Dacă cred că ceva

reprezintă o cauză bună, sunt dispusă să scriu un cec pentru asta.

În mod similar, pe măsură ce parcurgi „Lista celor 100 de visuri“, alege-ţi un număr mic de activități – una, două sau maximum trei – care contează într-adevăr pentru tine. Dacă ai copii care au și ei nevoie de atenția ta, este mai bine să rămâi la unul sau două lucruri care te pasionează, în loc de trei, deoarece a te bucura de activități distractive împreună cu familia ta va constitui un alt angajament major în timpul liber (detalii în capitolul 6). Încurajează-ți copiii să adopte aceeași filozofie. Contrar credinței populare, comisiile de admitere ale facultăților Princeton si Harvard nu caută CV-uri în care candidații să aibă completate la aptitudini cântatul la două instrumente, practicarea a trei sporturi, implicarea în patru activități de voluntariat și cinci hobbyuri. Asta nu mai este pasiune, ci ADHD (tulburare de hiperactivitate și deficit de atenție). După ce ai ales un număr restrâns de hobbyuri asupra cărora să te concentrezi, ai la dispoziție suficientă energie în activitățile tale pentru a te perfecționa și a obține rezultate – de exemplu, construirea a cinci puțuri de apă potabilă în Tanzania care nu existau înainte – și, prin urmare, îţi valorifici timpul pentru a te „recrea“ cu adevărat.

Aceste activități pot fi orice lucru pe care îl visezi – să cânți, să interpretezi, să joci

bridge sau șah la nivel competitiv, să desenezi caricaturi, să înveți limba franceză, să joci kickball, să te ocupi de grădinărit, să conduci o trupă de cercetași, să te oferi voluntar să gătești la o cantină pentru săraci, să fii slujitor laic într-un cult – cu o singură regulă: trebuie să te implici total.

Este absolut imposibil să eviți acest lucru. Pentru o sănătate bună, exercițiile fizice sunt obligatorii și, într-un anumit sens, mișcarea reprezintă o competență de bază. Cu siguranță nu o poți externaliza. Standardul minim al Centers for Disease Control and Prevention pentru reducerea riscurilor celor mai grave consecințe ale inactivității[166] este de 150 de minute – 2,5 ore – de activitate moderată în fiecare săptămână. Dacă te gândești, 2,5 ore din 168 de ore nu sunt chiar atât de multe. Poți depăși cu ușurință acest standard și vei obține și mai multe avantaje. „Făcând mișcare câte 3-5 ore pe săptămână în mod constant, starea de sănătate vi se va schimba considerabil“, afirmă Gordo Byrn, antrenor de triatlon din Boulder, Colorado. Înclin să-l cred pe Byrn în acest sens, deoarece, în 1994, când lucra în domeniul finanțelor și nu avea deloc condiție fizică, a încercat să alerge 5 kilometri și a trebuit să meargă pe jos până acasă. În 2004, a terminat cursa Ironman Canada în 8 ore și 29 de minute, obținând un timp de maraton de

2:46. Byrn poate fi și mai rapid de atât într-un maraton, dar toate acestea se întâmplau după ce a înotat 3,86 kilometri și a mers cu bicicleta 180 de kilometri.

Acum, evident, pentru a obține un timp de maraton de 2:46 va fi nevoie de mai mult de 5 ore de antrenament pe săptămână, dar dacă cele 3-5 ore îți vor îmbunătăți dramatic sănătatea, să alergi în mod constant 5-9 ore te va situa cel puțin la nivel de amator. Asta reprezintă doar aproximativ 3-5% din cele 168 de ore. O abordare este să-ți propui să obții 2,5 ore pe săptămână timp de un an, consemnându-le în jurnal până când te obișnuiești, apoi să extinzi acest interval până la 5 ore pe săptămână, pentru anul următor. Dacă hotărăști că-ți place și vrei să începi să faci curse sau drumeții lungi, atunci poți extinde din nou intervalul, până la 7 ore.

Activitatea fizică (sau activitățile) pe care o alegi depinde de tine și cel mai bine este să alegi ceva care îți face plăcere. „Oamenii consideră că maratonul nu e distractiv“, spune Byrn. Dar „cei care obțin efectiv rezultate sunt cei care se bucură cel mai mult de proces“. În cazul în care sportul tău preferat este plimbarea prin zăpadă sau înotul și locuiești undeva unde îți permiţi să faci aceste activități zilnic, este minunat, dar alergarea rămâne, de departe, cea mai populară activitate desfășurată de

persoanele pe care le-am intervievat pentru această carte.

Există multe motive. Pentru început, observi rezultatele într-un timp foarte scurt. Nu în cele 20 de minute pe săptămână pe care le clamează exercițiile de pe DVD-uri, dar în perioade scurte de timp. Într-adevăr, nu poți să îi dedici foarte mult timp. „Asta este frumusețea alergării", spune Byrn. „Din cauza ritmului cardiac, nu poți alerga decât un timp limitat. O persoană obișnuită nu poate alerga decât aproximativ 1 oră pe zi – între 7 ore și 7 ore și jumătate pe săptămână."

Eu nu prea ajung la cifra asta. Pentru mine, o săptămână grozavă înseamnă aproximativ 4-5 ore de alergat și 1-2 ore de antrenament, deși, dacă mi-ai fi spus în urmă cu 10 ani că voi scrie cândva această frază, m-aș fi gândit că ești nebun. Am început să alerg constant abia acum câțiva ani, în noiembrie 2004, după ce am urmărit victoria greu obținută a Paulei Radcliffe la maratonul din New York. Tocmai mă căsătorisem cu două luni înainte și, cum Michael făcuse cros în liceu, alergarea părea un sport pe care-l puteam practica împreună. Nu mi-a fost ușor. Chiar dacă făcusem multe cursuri de dans în copilărie și mergeam la cursuri de aerobic sau foloseam aparatele de fitness de la sălile la care m-am înscris de-a lungul anilor, mi-a fost greu să alerg 3,5 kilometri.

Dar am alergat încet, m-am ținut de acest sport, iar până în primăvară puteam parcurge un „traseu lung“ de 8 kilometri. La aniversarea primului an de căsătorie, m-am înscris cu Michael la un semimaraton în Virginia Beach. Pe 4 septembrie 2005, ne-am ocupat locurile la linia de start și am început să alergăm. Îmi amintesc că după 11 kilometri eram foarte uimită că reușisem să alerg atât de mult. Am terminat cu un sprint de 3 kilometri de-a lungul țărmului și ne-am prăbușit pe nisip. A fost dureros chiar și să-mi dezleg adidașii, dar în acel moment aveam deja „microbul“ alergării.

Câțiva ani mai târziu, încă sunt suficient de pasionată de alergare. Puține activități eliberează endorfine ca alergarea. Îmi place că nu ai nevoie de echipament complex sau de un coechipier. Îmi place că doar 5 ore de alergare pe săptămână îmi mențin greutatea obișnuită, cu aproximativ 7-8 kilograme mai puțin decât aveam la sfârșitul liceului. Îmi place că, așa cum scria cândva Joyce Carol Oates, „problemele structurale pe care mi le-am propus în scris, într-o dimineață de lucru lungă, frustrantă și uneori disperată (...) pot fi de obicei dezlegate în alergarea mea de după-amiază“. Îmi place că mă antrenez într-un ritm căruia îi pot face față.[167]

Acest lucru a fost important pe măsură ce situația mea de viață s-a schimbat și am descoperit alte motive pentru a fi inspirată

de Paula Radcliffe. Am aflat că sunt însărcinată cu Jasper în septembrie 2006. În octombrie 2006, Radcliffe, pe atunci însărcinată în 6 luni cu fiica ei, Isla, a fost fotografiată alergând 10 kilometri în Londra.[168] Mai târziu, a fost fotografiată alergând, însărcinată în 8 luni, pentru *Vogue*. Decizia ei de a continua să alerge în timpul sarcinii m-a inspirat să-i urmez exemplul. A fost o decizie minunată pentru mine și pentru bebelușul meu. La naștere, Jasper cântărea 3,4 kilograme și a fost atât de sănătos și a mâncat atât de bine, încât am putut părăsi spitalul mai devreme. Am mers pe jos până acasă. Și să se menționeze acest lucru pe piatra mea funerară: am apărut la un eveniment la mai puțin de o săptămână după naștere purtând blugii din perioada anterioară sarcinii! Am început să alerg din nou la 2 săptămâni după naștere și am constatat că cele 9 luni de antrenament cu un „pasager clandestin la bord" mă făcuseră de fapt mai rapidă, ca un ciclist care se antrenează la altitudine. Cu toate aceste efecte pozitive, a fost o decizie ușoară să alerg și pe parcursul celei de-a doua sarcini – de data asta, cu și mai multă seriozitate. M-am antrenat și am alergat la cursa Broad Street Run de 16 kilometri din Philadelphia când eram însărcinată în 5 luni. De multe ori, trecătorii din cartierul meu îmi aruncau priviri ciudate în timp ce eu,

însărcinată în 8 luni, urcam și coboram scările în apropierea cartierului Tudor din New York, dar Sam s-a născut la fel de sănătos ca fratele său mai mare. Așa că am ajuns din nou să părăsim spitalul mai repede, pentru o activitate la care am început să ne gândim ca la o tradiție de familie: mersul pe jos până acasă.

Desigur, alergarea în timpul celei de-a doua sarcini a fost mai dificilă, din punct de vedere logistic, pentru că aveam și primul bebeluș de care trebuia să am grijă. Acest lucru duce la a doua regulă pentru crearea unei vieți împlinite în timpul liber.

Rezervă-ți intervale de timp

Dacă ai o viață ocupată, nu poți lăsa la voia întâmplării cele mai importante activități de petrecere a timpului liber. La urma urmei, nu poți doar spera să întâlnești un client important într-o zi, când se va ivi ocazia și când toate planetele se vor alinia. Ai suna, ai programa întâlnirea într-o perioadă când ești concentrat și cineva se va ocupa de îngrijirea copiilor, iar tu vei planifica ce se va întâmpla în timpul acelei întâlniri.

La fel se întâmplă și în cazul altor lucruri. După ce ai creat un tabel care dovedește modul în care îți petreci cele 168 de ore, analizează-l și găsește orele pe care le poți rezerva pentru activitățile de agrement.

Asigură-te că estimezi durata corectă pentru fiecare. O alergare poate necesita doar o oră; un curs de pictură va necesita mai mult timp. Află de câte ori intenționezi să practici activitatea respectivă pe săptămână. Dacă plănuiești să faci 4 ore de mișcare pe săptămână, de exemplu, și să urmezi un curs de pictură la un centru din cartier, și mai faci și voluntariat la o bancă locală de alimente împreună cu adolescenții tăi, ai putea să rezervi trei intervale de câte 1 oră în timpul săptămânii și unul de 1 oră duminica (pentru antrenamente), un interval de 2 ore miercuri seara (pentru curs) și un interval de 2 ore sâmbăta (pentru serviciul de voluntariat la banca de alimente). Dacă stai să te gândești, n-ar trebui să fie prea dificil. Nu vorbim de perioade îndelungate de timp. Toate aceste trei activități ți-ar lua 8 din cele 168 de ore ale tale – cu mult mai puțin timp decât presupun că te uiți la televizor – și totuși ți-ar spori în mod semnificativ calitatea vieții.

Anumite intervale de timp funcționează mai bine pentru unii oameni decât pentru alții. De când lucrez pentru mine și lucrez de acasă, de obicei îmi fac timp să alerg dimineața târziu sau după-amiaza devreme, adică la ora prânzului. Acesta tinde să fie momentul când am nevoie de o pauză. De asemenea, se întâmplă să fie un interval în care beneficiez de servicii de îngrijire permanentă și de încredere pentru copii.

Chiar și în zilele pline de întâlniri și apeluri, mă asigur că-mi creez un interval liber de aproximativ 45-60 de minute la prânz, așa că pot strecura acolo un antrenament. Dacă nu poți găsi un interval liber, încearcă să programezi apelurile telefonice sau întâlnirile mai aproape unele de celelalte, pentru a-ți elibera spațiul (în timp, promițând oamenilor 20 de minute în loc de 30, se adună). Dacă lucrezi într-un birou, ia masa de prânz la birou de două sau trei ori pe săptămână și fă mișcare atunci când alte persoane se îndreaptă spre bufet.

Dacă pauza de prânz nu îți convine sau nu funcționează în mod constant, atunci poate trebuie să te trezești mai devreme pentru a-ți face timp pentru obiectivele tale. Oricum, mulți oameni se simt mai motivați în primele ore ale zilei. „Pe cât posibil, antrenează-te dimineața, înainte de a deveni ocupat și înainte de a avea o scuză pentru a-ți rata antrenamentul“, spune Byrn. „Există întotdeauna un motiv pentru a sări peste un antrenament programat la ora 16:00 și va fi unul bine întemeiat.“

Poți face și alte activități în intervalul orar al dimineții, în afară de mișcare. Panos preferă să-și dedice dimineața activității de la EPIC. Nu trebuie să te trezești devreme în fiecare zi, deși poți face asta, dacă descoperi că îți place. Michelle Girasole, proprietara unei afaceri și mamă a doi copii, care

locuiește în Wickford, Rhode Island, se trezește în jurul orei 5:00 dimineața, șase zile pe săptămână, în timp ce restul familiei sale încă doarme. În patru din acele zile, se plimbă pe plajă timp de o oră. În celelalte zile, citește. Trezitul devreme sună ca și cum ar implica privarea de somn, dar nu este neapărat adevărat. Mulți oameni își consumă intervalul orar între 22:00 și miezul nopții uitându-se la televizor. Televizorul nu te relaxează cu adevărat. Mai bine du-te la culcare și transferă acel timp liber pentru dimineață, când vei avea mai multă energie pentru a aborda un antrenament, o ședință de scriere a unui roman sau un curs de pictură.

Dacă ai copii sau un loc de muncă imprevizibil, serile se complică, deși în ciclul săptămânal de 168 de ore, tot îți mai rămâne timp suficient pentru activitățile de relaxare. O opțiune realistă pentru familii este ca fiecare părinte să-i ofere celuilalt o seară „liberă“ pe săptămână. Girasole joacă într-o ligă de volei în serile de joi, iar soțul ei face marțea ciclism montan. Celălalt părinte poate folosi acest timp pentru activități speciale cu copiii, cum ar fi să-i ducă pe toți în parc sau la piscină. O precizare importantă în cazul acestei opțiuni este că ambii părinți trebuie să se dedice acestui plan. Nimic nu va duce la resentimente mai rău decât o situație în care un partener de

cuplu va rata întotdeauna cursul de improvizație deoarece celălalt „trebuie“ să lucreze până târziu. Dacă bănuiești că aceasta va fi o problemă pentru familia ta, poți să angajezi o bonă care vine periodic.

Weekendurile necesită o mentalitate diferită atunci când vine vorba de programare, pentru că de multe ori nu încerci să-ți rezervi timp, ci discuți despre cum să petreci niște ore mai puțin planificate. Unele familii își transformă weekendurile în „marșuri ale groazei“ pline de comisioane și evenimente sportive pentru copii. Alți oameni nu au nimic planificat și își văd weekendurile dispărând în ore de privit la televizor, de navigat pe internet sau în intervale ineficiente de muncă (de exemplu, îți verifici smartphone-ul la fiecare oră). Vrei să găsești un echilibru, deoarece nu există niciun motiv pentru a planifica fiecare minut. Weekendurile sunt minunate pentru a-ți petrece timpul liber citind o carte bună pe terasă sau stând în parc, dacă vremea este frumoasă, sau chiar bucurându-te de casa ta dacă nu o vezi des în timpul săptămânii de lucru. Weekendurile sunt, de asemenea, momente excelente pentru desfășurarea activităților de familie mai îndelungate, pentru care nici cei mai eficienți angajați cu normă întreagă nu vor avea timp de luni până vineri. După ce am vorbit cu oameni care

profită mult de weekendurile lor, am descoperit că au câteva principii în comun.

În primul rând, își petrec cel puțin câteva minute gândindu-se la ceea ce și-ar dori să facă și obțin părerea celorlalți membri ai familiei. La cina de familie de duminică sau în timp ce te întorci dintr-un weekend petrecut departe de casă, discută despre ce le-a plăcut tuturor în acel weekend și ce ar dori să facă în weekendurile viitoare. Atribuie răspunderea pentru orice cercetare sau rezervare necesară. Apoi verifică din nou în timpul unui mic-dejun de familie sau la o întâlnire la cină din mijlocul săptămânii, pentru a-ți consolida planurile. Poți face acest lucru chiar dacă „familia“ este alcătuită doar din tine sau din tine și partenerul tău, sau din tine, colegii tăi de cameră și prietenii tăi. Deși poți rămâne oricând deschis ocaziilor de ultim moment, să ai minimum o activitate distractivă planificată pentru weekend îți oferă ceva la care să te gândești cu nerăbdare în timpul săptămânii. Cu puțin noroc, odată ce stabilești acest obicei, membrii familiei tale se vor întrece în a veni cu cele mai bune idei la aceste întâlniri. Vor începe să caute festivaluri locale, situri istorice din apropiere, activități și evenimente la biserică, cursuri de dans, oportunități pentru activități de voluntariat, sau chiar vor planifica crearea unor albume sau organizarea unei petreceri pentru toate

vârstele, cu ceai, pe care să o găzduiești acasă.

În al doilea rând, maeștrii organizării weekendurilor știu că activitățile extracurriculare nu sunt doar pentru copii. Și adulții au dreptul la distracție. Întrucât exercițiile fizice sunt obligatorii, asigură-te că îți programezi cel puțin un antrenament mai lung, de 1–4 ore, în fiecare weekend. Diminețile sunt în general bune pentru acest lucru, deoarece te vei simți mai revigorat. Aleargă într-un loc interesant pe care nu-l frecventezi în timpul săptămânii sau practică un sport precum înotul, care ar necesita mai multe deplasări decât mersul pe banda de alergat din subsolul tău. Dacă ai copii, schimbă cu partenerul de viață responsabilitatea îngrijirii acestora sau adu-i și pe ei. Cumpără un cărucior vechi de jogging de pe Craig's List. Fă o drumeție cu familia, mergi la o plimbare cu bicicleta sau într-un loc de picnic cu copiii. Părinții pot face și activități individuale în weekenduri, dacă există timp liber potrivit familiei tale. În cadrul unei conferințe la care am participat recent la Columbia University Graduate School of Business, o persoană importantă de la Barclays Capital (și mamă a trei copii) a declarat publicului că s-a înscris la cursuri de gătit profesioniste sâmbătă la ora 8:00 dimineaţa. Dacă s-ar putea ca un copil de 2 ani să-și dorească să se joace atunci cu tine,

un adolescent cu siguranță nu va avea aceeași problemă, iar un astfel de angajament îți va reda o parte din tine, a declarat ea.

Dedică suficient timp, energie și resurse pentru ca activitățile tale să fie semnificative

Justin Honaman lucrează pentru Coca-Cola Customer Business Solutions în Atlanta. Această companie, deținută de Coca-Cola și îmbuteliatorii Coca-Cola, ajută comercianții să-și prezinte gamele de produse și promoțiile lor. Lui Honaman îi place slujba sa, dar în urmă cu câțiva ani, la vârsta de 30 de ani, „și-a dorit cu ardoare să revină la muzică“. Cântase la pian în copilărie, iar oamenii de la biserica sa îi spuseseră că are o voce bună. Așa că, după ce a citit într-un ziar o poveste despre un director local care cânta, i-a cerut acestuia numele profesorului său de canto.

Honaman a început să ia lecții de canto. A învățat despre tehnicile de respirație și despre cum să interpreteze muzica altor compozitori. După câteva luni, a hotărât să înceapă să-și compună propriile melodii, de plăcere. Zilele lui erau deja pline de întâlniri și alte astfel de activități. Așa că și-a rezervat timp pentru a-și nota ideile în timp ce călătorea, noaptea, în pauzele dintre ședinţe,

în timp ce făcea mișcare și în weekenduri. A devenit puțin obsedat. Umplea nenumărate pagini din agende. De fiecare dată când îi apărea în minte o imagine – nisipul alb de pe plajele din Caraibe, poveștile pe care i le spunea tatăl său despre elicopterele din Vietnam –, își nota în agendă sau suna pe propriul telefon și își lăsa un mesaj vocal.

Îi veneau în cap melodii și folosea pianul pentru a dezvolta progresii de acorduri. „La început, eram foarte prolix." Dar a ascultat cu spirit critic melodiile pe care le auzea la radio și a început să înțeleagă ce funcționează și ce nu. A învățat să construiască o melodie în jurul unui concept simplu, cum ar fi pasiunea sa pentru petrecerile cu grătar dinaintea meciurilor de fotbal din toamnă. Această pasiune s-a transformat într-un cântec country intitulat „Saturday in the South". Și-a perfecționat și mai mult tehnica de interpretare vocală prin lecțiile de canto, exersând și conducând un program de muzică pentru tineri la biserica de care aparținea. Își interpreta melodiile în fața prietenilor, care considerau că sună acceptabil.

Honaman a fost încântat de acest feedback. Într-adevăr, se distra atât de mult cu noul său hobby, încât „această componentă creativă mi-a schimbat modul în care funcționez la locul de muncă", spunea el. Nu avea de gând să renunțe la slujbă și să

se mute la Nashville pentru a încerca să devină o vedetă a muzicii country, dar dedicând resurse considerabile noii sale pasiuni, și-a dat seama c-ar putea dobândi cel puțin o parte din experiența din Nashville.

Așa că a început să studieze diverși producători de muzică country și a intervievat mai mulți. Câțiva l-au refuzat ferm: „Tipul ăsta lucrează pentru Coca-Cola – nu este cu adevărat un artist de muzică country.“ Dar alții au fost mai pragmatici. În cele din urmă, Honaman a angajat un producător și a zburat la Nashville pentru a lucra cu el, transformându-și melodiile în formate standard, cum sunt cele pe care le auzi la un post de radio specializat pe country. Producătorul l-a ajutat pe Honaman să-și înregistreze piesele fără orchestrație, apoi a angajat muzicieni profesioniști și cântăreți de acompaniament care să-i completeze piesele. Albumul rezultat, *Saturday in the South*, este acum de vânzare online, iar câteva dintre piese au obținut o serie de difuzări. Lui Honaman i-a plăcut atât de mult experiența, încât acum lucrează la un al doilea album. „Dacă n-aș fi cântat niciodată, aș fi avut atât de multe regrete“, spune el. La început, colegilor săi li s-a părut puțin ciudat faptul că tipul ăsta în costum stătea în fața lor în ședințe vorbindu-le despre zborurile sale la Nashville în weekend, dar exemplul său i-a inspirat pe

unii să-și ducă propriile hobbyuri la un nou nivel.

Și de ce nu? După cum am discutat în capitolul 3, oamenii sunt cei mai fericiți atunci când se află într-o stare de „flux“, implicându-se în ceva care îi provoacă pe măsura abilităților.

Este minunat să te simți astfel la locul de muncă. Dar este minunat să te simți astfel și în timp ce-ți urmezi alte pasiuni. Dacă îți place să alergi, ai putea alerga câte 45 de minute, 5 zile pe săptămână. Sau ai putea să-ţi contorizezi kilometrii parcurși și orele, să analizezi cum te poți perfecționa, să te înscrii la semimaratoane care se desfășoară în locuri distractive, să consulți cărți de la bibliotecă despre programe de antrenament, să citești revista online *Runner's World* și să te alături unui club de atletism pentru a împărtăși cu cineva această pasiune. Dacă crezi că banca de alimente din zona ta face o treabă bună, ai putea să te oferi voluntar o dată pe trimestru și să faci o donație de Crăciun. Sau ai putea să te oferi voluntar în fiecare săptămână, să te înscrii în consiliul de administrație și să te gândești la modalități – parteneriate cu ferme locale? cursuri de gătit? – pentru a le oferi clienților servicii mai bune. În orice caz, prima opțiune îți va îmbunătăți în continuare timpul liber. Dar, deși nu îți vei putea asuma un angajament atât de profund față de multe

activități, cea de-a doua opțiune va da și mai mult sens orelor din timpul liber, datorită celor câteva activități pe care le alegi.

Sincronizează-te cu cei dragi

Probabil te întrebi unde anume în programul tău se încadrează prietenii și socializarea. Bună întrebare.

Când ești ocupat să-ţi construiești o carieră, să-ţi întemeiezi o familie și încerci totodată să te menţii în formă, este ușor să-ţi neglijezi prietenii. La unii s-ar putea chiar să fie nevoie să renunţi; nu are rost să-ţi petreci timpul cu simple cunoștinţe de care nu-ți pasă, așa cum nu are rost să-ţi petreci timpul liber cu activități care nu te fac fericit. Dar ar fi o greșeală să renunţi la toţi prietenii, și nu doar pentru că petrecerea timpului cu prietenii este distractivă. Un număr tot mai mare de cercetări demonstrează că prieteniile sunt extrem de importante pentru sănătatea și capacitatea de adaptare a omului. Femeile care suferă de cancer la sân și cărora le lipsesc prietenii apropiaţi sunt mai predispuse să moară din cauza bolii decât cele care sunt mai bine integrate din punct de vedere social.[169] Există unele dovezi că prieteniile apropiate pot contribui la încetinirea deteriorării creierului pe măsură ce îmbătrânim.[170] Oamenii care au prietenii puternice răcesc mai rar, iar poverile lor par

mai ușoare.[171] La propriu. Cu câţiva ani în urmă, într-un studiu publicat în 2008[172] în *Journal of Experimental Social Psychology*, cercetătorii le-au cerut unui număr de 34 de studenți ai Universității din Virginia să poarte rucsacuri cu greutăți și să estimeze înclinaţia unei pante abrupte (26 de grade). Estimările au fost extrem de inexacte, ceea ce nu este deloc surprinzător. Oamenilor le-a fost dificil să estimeze înclinaţia pantei, așa cum le este dificil să estimeze câte ore lucrează sau dorm. Surprinzător însă a fost faptul că studenții care au stat lângă prietenii lor au perceput panta ca fiind mult mai puțin abruptă decât cei care au fost singuri. Când li s-a cerut să estimeze înclinaţia pantei, studenţii care aveau prieteni au spus 47 de grade (comparativ cu 55 de grade, pentru cei care au mers singuri), iar „cu cât prietenii se cunoșteau de mai mult timp, cu atât panta li se părea mai puțin abruptă“, au scris cercetătorii.

Acest lucru creează un paradox. A trăi o viață plină în cele 168 de ore poate fi uneori stresant. Prietenii elimină o mare parte din acest stres, dar este dificil să găsești timp pentru a cultiva aceste relații. De fapt, să-ți găsești timp poate fi stresant. Așadar, ce ar trebui să faci?

Cred că răspunsul este să te implici într-o formă specială de multitasking.

Multitaskingul are o reputație proastă în literatura de management al timpului, dintr-un anumit motiv. Din punct de vedere neurologic, creierul uman nu procesează cu adevărat mai multe activităţi în același timp; în schimb, comută înainte și înapoi, pierzând timp la fiecare schimbare. Cu cât sarcinile sunt mai complexe, cu atât se pierde mai mult timp. Deși vorbim doar de fracțiuni de secundă, acestea reprezintă, desigur, timp suficient pentru a face un accident de mașină dacă încerci să conduci și să trimiți simultan un SMS.

La nivel macrocomportamental, oamenii sunt ușor de distras și au probleme să se reconcentreze. Un studiu realizat în 2007 asupra angajaţilor Microsoft[173] a descoperit că, atunci când aceștia răspund la e-mail sau la alerte de mesagerie instantanee, au nevoie, în medie, de aproape 10 minute pentru a se ocupa de e-mailuri sau de mesaje și de alte 10-15 minute pentru a reveni la activităţile lor iniţiale. Aproximativ un sfert dintre suspendările de sarcini au dus la un decalaj de două ore *sau mai mult*, înainte ca angajaţii să-și reia sarcina inițială. Cu alte cuvinte, dacă lucrezi la un proiect, dar îţi verifici e-mailul de fiecare dată când auzi sunetul specific sau simți nevoia să o faci (și e ușor să simți nevoia la fiecare zece minute, dacă primești 50 de e-mailuri pe zi), nu vei termina niciodată ceea ce faci.

Multitaskingul este, cel mai adesea, un single-tasking ineficient. Am văzut acest lucru mai ales în jurnalul câtorva părinți care lucrau de acasă și care l-au ţinut special pentru acest proiect. Unii au crezut că lucrul de acasă ar fi o bună modalitate de a economisi banii pentru îngrijirea copiilor. Nu este așa. Proiectele lor de muncă au durat o veșnicie, iar copiii lor s-au supărat pentru că mama și tata nu erau pe deplin prezenți. După cum constata cândva Lordul Chesterfield, politician și scriitor britanic din secolul al XVIII-lea: „Există suficient timp pentru toate în cursul zilei, dacă te ocupi de un singur lucru o dată; dar nu există timp suficient nici într-un an, dacă te ocupi de două lucruri în același timp.“[174]

Dar există o excepție de la această problemă a multitaskingului, pe care o numesc „sincronizare“. Dacă îmbini activități care utilizează diferite părți ale creierului, mai ales dacă una dintre ele nu necesită multă implicare psihică activă, îți poți aprofunda relațiile în timp ce-ţi umpli timpul cu lucruri semnificative, sau îţi poți încadra în program mai mult timp pentru activitățile de relaxare, în general.

Sincronizarea se întâmplă în mod natural atunci când iei masa cu un prieten. Discutaţi în timp ce mâncaţi, ceea ce trebuie să faceți oricum. Această sincronizare este mult mai posibilă – și mai benefică pentru relația ta –

decât să încerci să vorbești cu un prieten în timpul unei teleconferințe sau în timp ce postezi pe Facebook. Un partener de alergare sau de ciclism va face să ţi se pară că acei kilometri pe care-i aveţi de parcurs împreună „au zburat“. Fratele meu mai mic a organizat pentru toţi prietenii săi o „excursie aniversară“, când a împlinit vârsta de 25 de ani. Deși voluntariatul solicită de obicei o implicare psihică activă, poţi folosi timpul în care te deplasezi dintr-un loc în altul sau cel de tranziție între activități pentru a interacționa cu prietenii; sau alătură-te unui consiliu de caritate împreună cu un membru al familiei, ca o modalitate de a rămâne aproape în timp ce vă ocupaţi de ceva care vă interesează pe amândoi. Încurajează-ți copiii să aleagă activități care-i implică și pe prietenii ai căror părinți îți plac cu adevărat. O excursie la locul de joacă într-o sâmbătă dimineaţa devreme, când ești pe jumătate adormit și cu cana de cafea în mână, poate fi, cu siguranță, mai bună dacă o transformi într-o întâlnire de joacă. Dacă tot intenţionezi să treci pe la supermarket, în loc să-ţi faci cumpărăturile online, mergi la aceeași oră cu un prieten. Poți să faci o trecere în revistă a activităților pe care le ai în prezent în cele 168 de ore și a activităţilor pe care dorești să le incluzi și stabilește care ar putea fi obiectivele bune pentru sincronizare. Chiar și

un apel telefonic în timp ce speli vasele te poate ajuta să ții legătura cu prietenii.

De altfel, nu trebuie să-ţi limitezi sincronizarea programului doar la orele din timpul liber. Unii oameni foarte fericiți și eficienţi realizează cea mai bună sincronizare a programului făcând afaceri cu prietenii (sau partenerii) lor. Alții exersează sincronizarea programului cu acei colegi care le plac. Când lucram la cotidianul *USA Today*, șefa mea mă ducea cu mașina acasă în majoritatea zilelor. Eu o amuzam în trafic, iar ea avea grijă de mine la birou.

De asemenea, poți folosi sincronizarea programului pentru a-ţi integra activități de agrement în zilele lucrătoare. Una dintre cele mai interesante strategii de sincronizare la muncă pe care le-am întâlnit în timp ce scriam această carte a fost cea a lui Sheryl Woodhouse-Keese, proprietara unei papetării ecologice, Twisted Limb Paperworks din Bloomington, Indiana. Woodhouse-Keese și-a stabilit sediul central la o fermă agricolă cu o suprafaţă de 4 hectare (casa ei fiind situată la capătul opus) și a început să cultive roșii, castraveți, ardei, ierburi aromatice, pepeni și așa mai departe. Dar s-a dovedit că exista o suprapunere importantă: oamenii care voiau să lucreze la firma de papetărie care reciclează hârtie erau interesați și de agricultura durabilă la scară mică. Așa că, în scurt timp, ferma „s-a

transformat din grădina mea personală într-o grădină a angajaților", mărturisește Woodhouse-Keese. Acum, mulți angajați ai Twisted Limb Paperworks își petrec pauzele în grădină, smulgând buruieni, iar la plecare își încarcă pungile cu produse în portbagaj, în loc să se oprească la supermarket în drum spre casă. Deși angajații nu folosesc neapărat grădina ca mijloc de evadare sau loc de socializare (căci vara e foarte cald, după cum subliniază Woodhouse-Keese), existența acesteia le permite tuturor să integreze grădinăritul în viața lor într-un mod care altfel nu ar fi posibil, având în vedere cât de ocupați sunt angajații întreprinderilor mici.

Totuși, lucrul important de reținut referitor la sincronizarea la muncă este că, dacă nu-ţi implici întreaga familie (de exemplu, îți duci copiii să se joace cu cei ai altui coleg pe terenul de joacă), asigură-te că îmbini activitățile în timpul orelor obișnuite de lucru cât mai des posibil. Din păcate, abordarea mai des întâlnită este să accepţi diverse lucruri, cum ar fi partidele de golf de sâmbătă cu clienţii sau organizarea de cine și *happy hours* cu echipa. Nu există niciun motiv pentru care nu poți juca golf cu un client într-o joi dimineață. Decât să stai într-o sală de conferințe sau la o teleconferinţă, de ce nu? Probabil vei veni cu idei mai bune pe terenul de golf.

Umple intervale de timp cu intervale de bucurie

Pe parcursul celor 168 de ore ale tale, îţi poţi rezerva intervale de timp pentru exerciții fizice regulate sau pentru implicare în activităţi de voluntariat, religioase ori artistice. Dar cum rămâne cu acele mici intervale de timp liber care apar pe parcursul săptămânilor noastre? Vorbesc despre acele bucățele de 30 de minute când copiii încă n-au ajuns acasă de la antrenamentul de fotbal sau când cina este în cuptor, sau chiar timpul cât ești în metrou, îndreptându-te spre serviciu. Deși poţi transforma unele dintre aceste mici intervale în perioade mai semnificative cu un bun control al programului, nu vei putea scăpa de toate. Unul dintre motivele pentru care fumatul rămâne atât de popular este faptul că aprinderea unei țigări oferă 10 minute de plăcere și relaxare pentru mai puțin de 50 de cenți. Televiziunea, de asemenea, poate fi savurată în tranșe de câte 23 de minute în orice moment.

Însă pentru opțiuni mai semnificative, revino la „Lista celor 100 de visuri“ și alege câteva elemente pentru a le integra în programul tău zilnic. Fă două liste: una cu activitățile care durează maximum 30 de minute și alta cu activităţi care durează mai puțin de 10 minute. Apoi, descoperă

modalități prin care poți face ca aceste două seturi de activități să fie la fel de simple precum aprinderea unei țigări sau deschiderea televizorului când apare puţin timp liber.

De exemplu, pe lista activităţilor care durează 30 de minute, după cum am menționat în capitolul 1, Jill Starishevsky încadrează scrierea de poezii în timp ce merge cu metroul din Manhattan în Bronx. În acest scop, ea trebuie să aibă hârtie și un pix în servietă.

Ce altceva mai poți face în timp ce mergi spre serviciu sau te întorci? Dacă folosești mijloace de transport în comun, ca Starishevsky, e perfect. Dimineaţa, când mergeam cu autobuzul de la Bethesda, Maryland, la Tyson's Corner, Virginia, am încercat să bifez cât mai multe volume dintr-o listă cu romanele de top ale secolului al XX-lea, în timp ce autobuzul își croia drum prin trafic. Era cât pe ce să ratez acea șansă bună de a citi, când am început să lucrez de acasă, la New York. Dacă ești la volan, poţi asculta un audiobook cu un anumit scop: de exemplu, toate piesele lui Shakespeare sau un curs despre istoria Bibliei. Poţi asculta marile simfonii sau opere cu care ai vrut întotdeauna să te familiarizezi. Oamenii pierd incredibil de mult timp atunci când fac naveta. Chiar dacă petreci doar 30 de minute în mașină în fiecare dimineață și seară, 5 zile

pe săptămână, tot ai putea asculta întregul ciclu *Inelul Nibelungilor* al lui Wagner într-o lună. Apoi îl poţi reasculta integral și te poţi familiariza cu temele uneia dintre cele mai complexe compoziţii muzicale din istorie. Dar pentru a face acest lucru, trebuie să planifici. Trebuie să ajungi la bibliotecă sau să cumperi aceste CD-uri sau mp3-uri. Dimineaţa, în timp ce conduci, nu vrei să stai în trafic ascultând melodiile de la radio, când de fapt intenţionezi să-l asculți pe Wagner, doar pentru că nu ai reușit să iei măsuri.

Bucățelele de timp în care nu faci naveta îţi oferă mai multe opțiuni. În mai puțin de 30 de minute, poți scrie de mână scrisori către trei rude vârstnice, dacă ai la îndemână hârtie de scris, timbre și adresele acestora. Poți face o baie cu spumă, dacă ai spumant de baie. Dacă ai simţ artistic, ia cu tine aparatul foto și fă câteva fotografii, sau ia un creion și o agendă și schițează plantele din sala de așteptare de la cabinetul medicului. Ține un e-book reader în servietă, astfel încât să citești câteva pagini din romanele lui Michael Crichton sau treci la Jane Austen, dacă vrei o schimbare de ritm. Pune-ţi un DVD cu instrucțiuni de yoga și învață câteva poziţii noi. Du-te la plimbare și observă cu adevărat împrejurimile. Poate că acolo vei găsi inspirație pentru a compune o melodie, o poezie, o postare pe blog sau chiar o soluție la o problemă spinoasă de la locul de

muncă. Joacă-te cu copiii tăi de-a v-aţi ascunselea în curtea din spate. Creează colaje împreună cu ei. În 30 de minute poţi exersa la un instrument muzical, poți cânta colinde de Crăciun sau poți învăţa câteva cântece cunoscute. Poți suna un prieten. Poți aţipi. Poţi să te documentezi pentru următoarea vacanță sau chiar să-ţi planifici o vacanţă de vis, existând, fără îndoială, mari șanse ca cineva să te sune și să-ţi ofere un voucher de 25 000 de dolari, care poate fi utilizat numai pentru călătorii.

Lista activităţilor care durează doar 1-10 minute este mai dificilă, dar există și alte opțiuni decât aceea de a-ţi verifica smartphone-ul nonstop. Theresa Daytner din capitolul 1 le citește fiilor ei romanele despre frații Hardy cu 10 minute înainte de a începe școala. În timp ce aștept ca mâncarea să se încălzească în cuptorul cu microunde, acum am obiceiul să mă așez pe podea pentru a practica poziţia „scândura“ din yoga sau pentru a face flotări, în loc să răsfoiesc catalogul Pottery Barn. Printre beneficii se numără brațe și un abdomen mai puternic și o dorinţă mai scăzută de a cumpăra perne scumpe. În timp ce aștepți liftul te poţi ruga, iar în timp ce aștepți să-ţi iei copiii de la școală poți scrie în jurnal. De asemenea, poți căuta idei noi pentru „Lista celor 100 de visuri“. Poţi citi o poezie sau texte religioase – dacă le ai la îndemână. Păstrează-ţi pe

birou un album cu reproduceri ale operelor de artă și studiază o pictură în timp ce aștepți un coleg să ți se alăture în teleconferință. Păstrează în calculator un folder cu imagini care te fac fericit: copiii tăi mici, fotografii de la nuntă sau din luna de miere, fotografii cu peisaje ale locurilor în care dorești să călătorești. Trimite-i partenerului tău un mesaj romantic. Trimite-le copiilor tăi un mesaj amuzant, doar pentru a păstra legătura. Folosește-ți timpul pentru a-ţi verifica programul și a face rezervare la un restaurant unde familia ta își dorește să meargă.

Sau... te poți uita la televizor. Dar asigură-te că tu îl controlezi, în loc să te controleze el pe tine. Hotărăște dinainte cât timp vrei să te uiţi la televizor pe săptămână. Șapte ore – câte o oră pe zi – sunt suficiente. Acest interval include filme sau videoclipuri pentru copii; în ciuda părerii generale a unor părinţi, într-o eră în care marketingul adaugă rapid personaje de film pe fiecare produs imaginabil, nu este nimic mai valoros sau mai moral la un DVD decât la o emisiune de televiziune. Alege câteva programe TV care îți plac cel mai mult și înregistrează-le. Urmărește-le într-un moment convenabil pentru tine. Derulează înainte, treci peste reclame, îmbrăţișează-ţi copiii sau partenerul de viaţă în timp ce urmărești emisiunile și

stinge televizorul de îndată ce programul ales s-a terminat.

Obișnuința de a te gândi la programarea activităţilor din timpul liber cere exercițiu. Cu siguranță, nu-mi este ușor să-mi amintesc să introduc planificarea activităţilor din timpul liber pe lista mea cu lucruri de făcut. Îmi convine alergatul, deoarece este aproape un obicei zilnic, și îmi convine programul de a merge la cor, deoarece este un angajament la aceeași oră în fiecare săptămână. Dar completarea timpului liber din seri și week-enduri este o chestiune diferită. Într-adevăr, oricât de ironic ar părea, săptămâna asta am fost atât de ocupată să scriu mai repede acest capitol de 9 000 de cuvinte despre managementul timpului liber, încât până joi seara aproape c-am uitat să-mi planific programul de weekend de Ziua Eroilor. Weekendurile de vară de trei zile sunt un lucru rar și prețios. O privire rapidă la buletinul meteo mi-a dezvăluit că urmau câteva zile splendide de mai. Eram hotărâtă să nu ratez weekendul din cauza treburilor casnice, a televizorului și a unor intervale ineficiente de muncă. Și ce intenţionam să facem?

Zicându-ne că e mai bine să ne organizăm mai târziu decât deloc, eu și soțul meu am folosit dimineaţa de vineri pentru a pune la cale un plan. Iată-l. Vineri trebuia să-l iau pe Jasper mai devreme de la creșă, așa

că în loc să mă duc acasă și să-l las în compania personajului Elmo din serialul *Sesame Street*, am hotărât să-l aduc la piscina complexului nostru de apartamente, un loc de care intenţionam să profităm mai mult de îndată ce vremea se încălzea. În loc să mă uit la televizor după ce Jasper adormea, m-am gândit să stau pe balcon și să citesc *Doamna Dalloway* timp de o oră binecuvântată, neîntreruptă. Am prelungit închirierea mașinii de serviciu a lui Michael, iar sâmbătă am mers la Ocean Grove, New Jersey, un orășel drăguț de la malul mării, situat la 75 de minute de New York, unde cu trei ani în urmă închiriaserăm o cabană pentru o săptămână. Pe atunci nici nu știam că eram însărcinată cu Jasper. De data asta, am avut ocazia să ne uităm la băiețelul nostru jucându-se în nisip, mâncând cartofi prăjiți la Nagle's și încercând să-și bage în gură înghețata care se topea rapid. Am condus înapoi în acea seară, iar duminică dimineața am mers cu toții la biserică. Am ajuns apoi la grădina zoologică din Central Park, suficient de devreme încât să vedem păunii care păşeau ţanţoşi, așa cum reușești să vezi când ai în preajmă doar zece bebeluși, nu o sută. Jasper a fost singurul copil din jur când am hrănit mielușeii. În timp ce el dormea, eu am ieșit la alergat. Și pentru că până în acel moment mă preocupasem să avem un weekend „plin", am mai relaxat

programul, cu excepția faptului că am încercat, în mod conștient, să umplu intervalele libere citind *Bel Canto* în locul articolului din revista *People*, despre copilul prezentatoarei de televiziune Bristol Palin (OK, am citit și asta). Am încercat să practic principiul sincronizării prin programarea în ziua de luni a unei întâlniri la locul de joacă al lui Jasper cu un băiețel ai cărui părinți așteptau un al doilea copil în același timp cu noi.

Am lucrat în câteva intervale concentrate de timp, când n-aveam să fiu întreruptă – 1 oră duminică dimineața foarte devreme, 1,5 ore duminică seara, 2 ore luni după-amiaza în timp ce Jasper dormea și alte 2,5 ore seara, după ce l-am pus la culcare. Da, știu că a lucra în weekend și în zilele de vacanță reprezintă un pas greșit în ceea ce privește echilibrul dintre muncă și viața personală, dar, pentru mine, echilibrul dintre aceste componente vine din *echilibrarea* efectivă a ambelor; o zi lipsită de contactul cu cuvântul tipărit mi se pare la fel de ciudată ca o zi de lucru nonstop. După cum spune Roxanne Cross, celebra cântăreaţă de operă devenită ostatică în romanul *Bel Canto*: „Nu știu ce să fac cu mine atunci când nu cânt. Nu am niciun talent pentru vacanțe.“[175] Totuși, una peste alta, m-am simțit destul de revigorată până la sfârșitul weekendului de Ziua Eroilor. Am fost motivată să abordez o altă sarcină

dificilă sau, cel puțin, să petrec un sfert de oră gândindu-mă la următorul interval de timp liber. Astfel, nu aveam să zac acolo la fel de pierdută ca prizonierii din *Bel Canto*, bătând necontenit darabana pe brațele scaunelor.

Profită la maximum de timpul liber

Timpul este prea prețios pentru a-ţi permite să fii nepăsător în privinţa orelor din timpul liber. Privindu-ţi jurnalul și „Lista celor 100 de visuri“, întreabă-te:

Pe care dintre cele trei scopuri din timpul liber mi-aș dori să le includ, în mod constant, în cele 168 de ore ale mele? (Unul dintre ele ar trebui să fie exercițiile fizice.)

Cât de mult din timpul săptămânal mi-ar lua fiecare dintre aceste activități?

Unde pot integra aceste intervale de timp în programul meu?

Ce activități de weekend ar putea realiza împreună membrii familiei mele? Când ne putem planifica weekendurile?

Unde pot găsi timp pentru a cultiva relațiile cu prietenii?

Creează două liste de lucruri care te fac fericit – una pentru activităţi de 30 de minute și cealaltă pentru activități de 10 minute sau mai puțin:

ÎN 30 DE MINUTE POT...

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ÎN 10 MINUTE SAU MAI PUȚIN POT...

1. _____

2. _____

3. _____

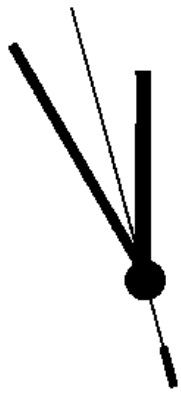
4. _____

5. _____

6.

De ce instrumente sau materiale am nevoie pentru a profita de aceste intervale de timp de 1 până la 30 de minute, atunci când apar?

PARTEA A IV-A



168 DE ORE, DE LA O ZI LA ALTA

• 9 •

Munca asiduă pentru a avea totul

Mesajul principal al acestei cărți este că există timp pentru orice lucru care contează, deși îmi dau seama că, în mijlocul unei zile nebune de marți, acest lucru poate fi greu de crezut. Orele trec repede și ne zădărnicesc încercările de a fi mai relaxaţi și mai conștienţi de bogăţia lor. Facem ceea ce trebuie să facem – dormim, lucrăm, ne hrănim copiii – și nu ne rezervăm timp pentru lucrurile pe care vrem să le facem. Sau nu apreciem cât de bine ne descurcăm și astfel ne simțim presaţi și claustrofobi în propriile vieți.

Kathryn Beaumont Murphy ar putea fi simbolul acestor crize de timp cu care se confruntă profesioniștii moderni, și în special părinții. Ea a urmat facultatea de drept după o carieră de zece ani în jurnalism. A fost fericită de schimbare, dar de când s-a măritat și a dat naștere unei fetițe, pe lângă educația juridică, acest lucru a însemnat să se confrunte brusc cu viața de angajat la

început de drum într-un cabinet de avocatură din Boston, precum și cu atribuţii specifice unei mame cu un copil mic. Murphy nu avea opțiuni de alegere a unui post cu jumătate de normă și, din moment ce era nouă în firmă, nu avea prea multă flexibilitate în ceea ce privește programul de seară, dacă șefii ei se așteptau să rămână târziu la birou. Desigur, uneori reușea să ajungă acasă devreme, dar apoi a aflat că este însărcinată cu al doilea copil chiar în timpul primului an de muncă. Murphy mi-a descoperit website-ul și o postare în care căutam persoane care îmi citiseră articolele și care erau dispuse să-și schimbe complet programul. Așa că mi-a trimis un e-mail: „Cred că mi-ar prinde bine ajutorul tău. De multe ori adorm frustrată și plângând pentru că n-am «timp» de nimic. N-am timp de gătit, n-am timp de făcut curățenie, n-am timp să răspund la e-mailuri și, cu siguranță, n-am timp să fac alte lucruri pe care le face o «mamă bună», cum ar fi să descarc poze sau să fac un album pentru bebeluși, un blog sau ceva de genul ăsta.“ Dacă reușea să citească rubrica „Talk of the Town“ din *The New Yorker* înainte de a adormi, se simțea norocoasă. Nici nu se mai punea problema să citească romane. „Weekendurile sunt deosebit de frustrante, deoarece simt că trebuie să înghesui în ele cumpărături pentru o săptămână,

comisioane și, bineînțeles, timp de calitate petrecut împreună cu fiica mea."

A avut grijă să își nuanțeze nemulțumirile. „Îmi dau seama că acestea sunt în mare măsură probleme specifice lumii civilizate, spre deosebire de problemele grave pe care le trăiesc oamenii din zonele în curs de dezvoltare, iar eu și soțul meu suntem norocoși să avem locuri de muncă foarte bine plătite în această economie." Își permiteau o „echipă de acasă", inclusiv plata pentru servicii de îngrijire a copilului, curățenie și livrare de mâncare ori de câte ori nu aveau chef să gătească. „Dar ar fi minunat să găsesc o modalitate prin care să nu mă mai simt atât de panicată tot timpul."

Am fost de acord că sentimentul de panică este un mod groaznic de a-ţi trăi viața. Așa că am rugat-o pe Murphy să țină un jurnal pentru 168 de ore, lucru pe care l-a și făcut pe parcursul unei săptămâni întregi, la mijlocul lunii iulie a anului 2009.

Acesta era programul ei („E" este fiica ei):

ORA	LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI
5				
			trezire la 5:45	
6			yoga	
	trezire! duș		yoga	
7	vizionat programe TV/citit E.	trezire! duș	yoga	trezire l

	mers la serviciu	discuție cu bona	yoga	alergare
8	cumpărături Starbucks/ verificat e-mail	deplasare la serviciu	pregătire pentru muncă	alergare
	începerea programului de muncă (documentare)	verificat știri/e-mail	duș, mic-dejun	pregătir muncă
9	documentare și scris	procrastinare/ cafea	mers pe jos la medic	plecat la serviciu
	documentare și scris	cafea împreună cu colegii de muncă	consultație la medic	mers la oprire la spălăto
10	documentare și scris	documentare	consultație la medic	întâlnire client
	documentare și scris	documentare	consultație la medic	întâlnire client
11	documentare și scris	documentare	telefon /client	întâlnire client
11	documentare și scris	documentare	telefon /client	întâlnire client
12	prânz (citit Kindle la masa de prânz)	prânz alături de colegii de muncă	prânz în compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempora
	prânz (citit Kindle la masa de prânz)	prânz alături de colegii de muncă	prânz în compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempora
	trezire! trezire copii	6:45-7:15 alergare rapidă		
a 7:15	duș	trezire la 7:00	alergare	

	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ

e	13	mic-dejun, joacă cu copilul / telefon	timp de joacă cu E.	prânz cu colegii de muncă	prânz cu E. la Starbucks	prânz în compania colaboratorilor temporari	prânz în compar colabor tempora
					timp petrecut la locul de joacă		
e		mers pe jos la serviciu / telefon	mers la sala de sport	documentare		răspuns la e-mailuri	e-mailu Times c
	14	telefon		documentare		mers la întâlnire cu un client	telefon
		verificat e-mailuri/ telefoane personale		documentare		întâlnire cu un client	telefon
re pentru	15	mers pe jos la serviciu / ședință cu colaboratorii temporari	mers la sala de sport (în timp ce Tim & E. merg la supermarket!)	documentare	timp petrecut la locul de joacă	întâlnire cu un client	e-mailu persona
a la 9:20		verificare e-mailuri / ședință cu colaboratorii temporari	gimnastică	documentare	timp petrecut la locul de joacă	întâlnire cu un client	docume
serviciu/ a rie	16	verificare e-mailuri / muncă/documentare	duș	ședință/training	mi-a fost rău, ațipit	întâlnire cu un client	docume
		muncă/documentare		ședință/training		întoarcere de la întâlnire	revizuiri
e cu un		documentare	mers cu mașina la Arlington		ațipit		
	17	muncă/documentare		ședință/training		telefon	ședință client/e de socia
e cu un		documentare	vizită la rude		ațipit		
e cu un		muncă/documentare / documentare	vizită la rude	mers acasă	ațipit	telefon	ședință client/e de socia
e cu un		documentare	vizită la rude	vizionat programe TV	trezit, citit E. o carte și culcat E.	reuniune socială în compania membrilor departamentului taxe și impozite	ședință client/ evenime socializ
	18	muncă/documentare		împreună cu E.			
n nia atorilor ari		prânz cu o prietenă	condus spre casă		mers la supermarket		
n nia atorilor ari		muncă/documentare		ora de baie		reuniune socială	ședință client/ evenime socializ
		documentare	E. ațipește (ațipesc și eu)		supermarket		ședință client/ evenime socializ
	19	mers acasă		stat în pat cu E.		reuniune socială	ședință client/ evenime socializ

ia atorilor ari			citit cu E. documentare	ațipit	muncă la domiciliu	organizarea petrecerii zilei de naștere	timp de joacă împreună cu E.	ședință client/e de socia
ri/ NY nline	20		gătit pizza semipreparată documentare pentru cină	ațipit	muncă la domiciliu	pregătire pentru petrecere	făcut ordine prin casă/ pregătire pentru culcare	ședință client/ evenime socializ
client			documentare luat masa/ vizionat	ațipit TV	muncă la domiciliu	plecare la petrecere	în pat/citit	cină rap complet docume
client			documentare programe + amânare!	pregătire pentru mers la piscină		plecare la petrecere		serviciu
ri ale	21		în pat/citit ședință	petrecerea după-amiezii la piscină	muncă la domiciliu	petrecerea zilei de naștere a lui E.!	în pat/citit	complet formula acordar benefici pentru î
entare			citit documentare	piscină	navigare pe internet	(la piscină)	somn!	citit
	22		somn!		citit			citit
entare			consemnare în jurnal	piscină		(am stat până târziu)		somn
	23		făcut ordine					
	24		pe birou/	piscină		petrecere		
	1		plătit facturi					
cu un veniment alizar	2		mers pe jos spre casă	piscină		petrecere		
	3							
cu un veniment alizare	4		mers pe jos spre casă	piscină		petrecere		
cu un ent de are			făcut baie și adormit copilul	piscină		petrecere		
cu un ent de are			făcut baie E. și adormit copilul	condus până acasă		petrecere		
cu un ent de are			comandat pizza	făcut baie E.		petrecere		

I-am adresat lui Murphy câteva întrebări despre modul în care își petrece cele 168 de ore. În primul rând, ce-i plăcea cel mai mult? „În general, îmi fac timp pentru mișcare“, mi-a scris ea într-un e-mail. Apoi a menționat că avea timp să se ocupe de niște sarcini personale în timpul pe care îl petrecea la locul de muncă. „Dacă mă uit la programul meu de săptămâna trecută, am citit mult, dar acest lucru probabil se datorează faptului că

cu un veniment alizare	vizionat programe TV	comandat salate la pachet	petrecere
cu un ent de are	vizionat programe TV	cina	acasă; făcuto baie E.
oldă/ tare ente	citit în pat	vizionat programe TV	adormit E.
tare r e	citit în pat	citit în pat	în pat! citit
i/ acte mprumut		citit	citit
		citit	somn
		citit (a fost o carte bună!) somn	

(1) am un nou e-reader și că (2) televizorul nostru este defect!"

În al doilea rând, ce-și dorea să facă cel mai mult pe parcursul celor 168 de ore? Asta era simplu: Murphy își dorea să petreacă timp de calitate cu fiica ei. „Am descoperit că, pe parcursul săptămânii, timpul nostru de calitate este limitat." Dimineţile petreceau doar câteva minute pe fugă, în timp ce Murphy încerca să se îmbrace. Apoi, când ajungea seara acasă, simțea că trebuie să grăbească rutina de baie și adormit copilul, astfel încât să poată lucra, să se ocupe de menaj sau să gătească, deși a mărturisit că nu mai gătea deloc în ultimul timp. „Mi-ar plăcea să pregătesc cina și să mănânc împreună cu soțul meu. Însă nu știu dacă este posibil, cu programele noastre."

În al treilea rând, la ce activităţi voia să renunţe? Prima ei tentaţie a fost să spună cumpărături, gătit și făcut curățenie, „dar realitatea este că m-am ocupat foarte puțin de aceaste activităţi în săptămâna asta. Nu mă pot gândi la ceva la care mi-aș dori să renunţ, cu excepția unei zile de muncă!". Dar asta nu era o opțiune, având în vedere slujba ei actuală – deși am putea căuta modalități de a-i reduce orele de lucru.

În continuare, am întrebat-o cărei activități crede că i-a dedicat prea mult timp și mi-a răspuns: „Verificarea e-mailului de serviciu, citirea știrilor la locul de muncă" și

pierderea vremii pe parcursul serii. Desigur, asta se întâmpla și din cauză că Murphy era însărcinată în primul trimestru, perioadă care nu se remarcă printr-un nivel crescut de energie. Murphy avea nevoie de mult somn, deși a recunoscut că, „sincer, probabil petrec prea mult timp pregătindu-mă pentru culcare".

Am analizat jurnalul lui Murphy și i-am adunat orele în principalele categorii („somn" pentru fiecare zi, numărând orele până a doua zi dimineață; întrucât oamenii dorm un număr diferit de ore în fiecare noapte, acest lucru face ca unele zile să totalizeze mai mult sau mai puțin de 24 de ore; „îngrijirea personală" include duș și hrănit). Aceste activităţi nu totalizează niciodată exact 168 de ore. Lucrurile se complică în consemnarea jurnalului și clasificarea este dificilă, mai ales atunci când oamenii fac mai multe lucruri deodată. Dar suntem pe aproape.

LUNI

Muncă: 9 ore, somn: 9 ore, deplasare la și de la serviciu: 1 oră, vizionat programe TV: 1 oră, e-mail personal: 0,5 ore, lectură: 2,5 ore, lectură pentru fiica sa: 0,5 ore (și încă puțin dimineața), treburi casnice: 0,5 ore, îngrijire personală: 0,5 ore.

MARȚI

Muncă: 11 ore, somn: 7,25 ore, deplasare la și de la serviciu: 1 oră, vizionat programe TV (plus îngrijirea copilului): 0,5 ore, lectură: 0,5 ore, îngrijirea copilului și administrație: 1,5 ore, îngrijire personală: 0,5 ore, navigare pe internet: 0,5 ore.

MIERCURI

Muncă: 8,5 ore, somn: 9,75 ore, exerciții fizice: 2,5 ore, lectură: 1 oră, îngrijire personală: 2,5 ore (inclusiv asistență medicală), program de joacă împreună cu fiica sa: 0,5 ore, treburi casnice: 0,5 ore.

JOI

Muncă: 10 ore, somn: 8 ore, exerciții fizice: 1 oră, deplasare la și de la serviciu 0,75 ore, lectură: 1 oră, îngrijire personală: 0,5 ore, treburi casnice și administrarea casei: 1,25 ore, e-mail personal: 0,5 ore.

VINERI

Muncă: 7,5 ore, somn: 9,5 ore, exerciții fizice (deplasare la și de la serviciu): 2 ore, TV: 1 oră, lectură: 1 oră, îngrijirea copilului: 2 ore, socializare: 0,5 ore, îngrijire personală: 1 oră.

SÂMBĂTĂ

Somn: 9,75 ore, exerciții fizice: 1 oră, îngrijirea copilului/familie/socializare: 8 ore, lectură: 2 ore, plimbare (singură): 0,5 ore,

îngrijire personală: 1,5 ore, vizionat programe TV: 0,5 ore.

DUMINICĂ

Somn: 10,5 ore, exerciții fizice: 0,5 ore, îngrijirea copilului/familie/socializare: 10,5 ore, lectură: 1 oră, comisioane: 1 oră.

După ce i-am studiat programul pentru o vreme, am avut câteva observații. Murphy avea în mod clar o viață ocupată, dar în general una foarte bună, plină de lucruri pozitive.

Din punctul de vedere al carierei, lucra 46 de ore (fără a lua în calcul deplasarea la și de la serviciu sau e-mailurile, apelurile telefonice sau prânzurile, dacă Murphy le-ar identifica drept personale). Asta înseamnă o săptămână lungă. Cultura biroului ei făcea dificilă plecarea de la serviciu seara, deși m-am gândit că ar putea exista o anumită flexibilitate în timpul zilei. Am remarcat, de asemenea, că Murphy își petrecea aproximativ 10 din orele sale de lucru la evenimente sociale. Avocații trebuie să socializeze cu clienții și cu colegii lor, dar aceste ore puteau fi reduse, dacă programul de lucru devenea mai aglomerat.

În ciuda săptămânii de lucru foarte ocupate, Murphy reușea să doarmă. Astfel, datorită intervalelor de dormit, ea înregistra mai mult de 63 de ore, adică aproximativ 9

ore de somn pe zi. Probabil că această cifră a orelor de somn urma să scadă în al doilea trimestru de sarcină, eliberându-i timp să lucreze mai mult seara sau să se trezească mai devreme dimineața pentru a petrece niște timp împreună cu fiica ei.

Murphy făcea multă mișcare – în total, 7 ore pe săptămână, adică 1 oră pe zi. Asta este o cifră uimitoare pentru o mamă însărcinată cu o slujbă cu normă întreagă sau, de altfel, pentru oricine altcineva. Programul ei de mișcare era compus din yoga, mers rapid pe jos spre serviciu și înapoi (o idee grozavă, din moment ce trebuia oricum să facă naveta) și alergare, diversitatea contribuind la mentinerea scorului ridicat. În ciuda neliniștii că nici nu se mai punea problema să citească romane, Murphy citea ca o nebună – 9 ore –, ceea ce însemna că e-book reader-ul este o investiție excelentă pentru recăpătarea acestui obicei. Într-adevăr, petrecea foarte puțin timp cu activităţile gospodărești, administrarea casei sau realizarea comisioanelor. În general, acesta este un lucru bun, dar pentru că își dorea să gătească mai mult pentru familia ei, acest număr de ore ar putea crește.

Murphy nu petrecea mult timp interacționând cu fiica ei în timpul săptămânii – aproximativ 4,5 ore în care se ocupa de îngrijirea ei ca activitate principală, deși petrecea mai mult timp în preajma ei

(de exemplu, se uitau împreună la televizor). Din moment ce acest număr de ore o deranja, trebuia să-și găsească timp în programul ei pentru a cultiva legătura mamă–fiică. Însă Murphy își petrecea o mare parte din weekend cu fiica și soțul ei, înregistrând împreună minimum 18 ore.

I-am oferit lui Murphy câteva sugestii:

• Nu repara televizorul. Am dedus că un motiv important pentru care Murphy reușea să citească 9 ore, să facă mișcare 7 ore și să doarmă suficient este acela că se uita la televizor doar 3 ore. Dacă privitul la televizor ar fi fost mai ușor, aceste totaluri ar fi putut arăta diferit.

• Rezervă-ți timp pentru a-l petrece împreună cu fiica ta printr-o planificare orară creativă. Murphy își vedea fiica în majoritatea serilor, dar întâmpina dificultăţi în a crea seri relaxante și semnificative împreună. În calitate de avocaţi aflaţi în primul an de muncă, mulți dintre colegii ei aveau aproape 30 de ani și erau singuri. Ei preferau să doarmă dimineaţa mai mult și să lucreze seara până târziu, așadar, acesta este programul pe care aveau tendința să-l respecte.

Dar serile nu sunt singurele momente pe care părinții le pot petrece cu copiii – mai

ales cu copiii mici, care se trezesc adesea foarte devreme. Având în vedere că jurnalul lui Murphy a dezvăluit că nu începea niciodată munca „propriu-zisă“ înainte de ora 8:30, și uneori chiar mai târziu, i-am sugerat să se trezească mai devreme două zile pe săptămână, pentru a-și petrece mai mult timp împreună cu fiica sa. S-ar putea trezi la ora 6:15 (după ce se asigura că s-a culcat la timp în seara precedentă) și ar putea fi gata de lucru la ora 6:30, chiar dacă ar purta blugi sau alte haine de joacă. Apoi putea să-și trezească fiica și să petreacă împreună 2 ore. Trebuia să profite de acest timp ca să se joace cu adevărat cu cea mică și să se gândească la activitățile pe care voia să le planifice. Să citească? Să iasă la o plimbare cu căruciorul? Să meargă la un loc de joacă? Să construiască cetăţi din pernuţe decorative? Să se ocupe de arte și meșteșuguri? Apoi ar putea să pornească spre serviciu la ora 8:30. Mă îndoiam că cineva ar observa sosirea ei puțin întârziată la birou.

O altă modalitate de a găsi timp pentru copil în programul săptămânii era să-și observe timpul liber de pe parcursul zilei. Se pare că programul lui Murphy îi oferea o oarecare libertate în a se întâlni cu prietenii la prânz. Dacă îi permitea și programul fiicei sale, ocazional, putea fi ea acea „prietenă“. Deși acest lucru nu se putea întâmpla prea

des, era un prilej nemaipomenit pentru toată lumea și era puțin probabil ca cineva să se plângă dacă Murphy făcea o pauză de lucru timp de o oră.

• Începe treptat să pregătești cina. Unii oameni vor să renunţe la gătit, dar Murphy voia să gătească pentru familia ei. I-am sugerat să-și propună să gătească două seri pe săptămână. Ar putea încerca niște rețete la care nimeni n-ar da greș, din exemplele enumerate în capitolul 7, cum ar fi spaghetele cu sos marinara și salată. O altă opțiune pentru a-și satisface dorinţa de a găti ar fi să facă o tocană sau o supă duminică și apoi să o reîncălzească de două ori în timpul săptămânii, adăugând pâine proaspătă și salată semipreparată. Sau ar putea încerca un slow cooker. Dacă ar împrumuta unul de la o prietenă și ar încerca să-l folosească de două ori pe parcursul următoarei săptămâni, și-ar da seama dacă slow cooker-ul – precum e-book reader-ul – ar fi o investiție bună. În orice caz, Murphy trebuia să facă o listă înainte ca soţul ei să meargă la supermarket sau să folosească un moment liber la serviciu pentru a cumpăra alimente online, astfel încât să aibă câteva opțiuni foarte simple de gătit. Unele firme livrează majoritatea produselor alimentare în zonele urbane.

• Nu mai intra în panică. Asemenea multor mame, Murphy se compara cu un ideal legendar al „mamei perfecte“, care nu se enerva niciodată când copilul ei mic își arunca pantofii pe care tocmai îi încălţase, care gătea cine cu mai multe feluri de mâncare în fiecare seară și care avea toate fotografiile bebelușului datate și clasificate. N-am întâlnit niciodată o astfel de femeie. De fapt, nici femeile care *nu sunt* avocați fiscali foarte bine plătiţi nu ajung niciodată să creeze albume drăguțe pentru copii sau postări zilnice pe blogurile lor pentru bebeluși. În ciuda programului ei încărcat și a oboselii din primul trimestru de sarcină, Murphy reușise să-i ofere fetiţei sale un weekend minunat în vizită la rude, jucându-se cu ea la locul de joacă, mergând la piscină și distrându-se la petrecerea zilei ei de naștere, așa cum își dorea micuţa.

Uneori, când suntem foarte ocupați, este ușor să ne simțim absenți din propria viață. Mi s-a părut minunat că Murphy face yoga pentru a se concentra. Dar o altă sugestie pe care am avut-o a fost să folosească acele momente când se deplasa între birou și casă pentru a-și concentra mintea pe ceva anume, în loc să-și lase gândurile să rătăcească în voia lor. Un subiect bun? Să fie recunoscătoare pentru tot ce are. („Am un loc de muncă minunat! Am un copil frumos!

Urmează să mai am unul! Sunt într-o formă bună!“) I-am sugerat să folosească o altă plimbare pentru a-și imagina unde va fi peste 20 de ani, când viața ei va fi mai relaxată. Pentru acest proiect, am rugat câteva persoane ale căror copii erau mari să țină evidența celor 168 de ore și am fost uimită de cât de multe ore de petrecere a timpului liber au reușit să integreze.

Așadar, ce părere avea Murphy despre toate astea? „Ai dreptate, în ansamblu sunt foarte norocoasă și am mai mult timp decât cred – a fost într-adevăr foarte util ca altcineva să sublinieze acest lucru“, mi-a scris ea într-un e-mail. Săptămâna în care și-a consemnat orele în jurnal i s-a părut „atipică, pentru că a fost oarecum lentă, dar, în același timp, criza economică globală actuală a făcut ca orele de muncă ale unui avocat angajat aflat la început de carieră să fie mai ușoare în acest an. Nu lucrez nici pe departe atât de mult pe cât mă temeam sau mă așteptam și trebuie să-mi amintesc să profit de acest lucru cât mai mult timp“.

I-a plăcut într-adevăr ideea de a-și rezerva intervale de timp dimineața pentru a și le petrece împreună cu fiica ei. „E atât de simplu, încât mă întreb de ce nu m-am gândit la asta dinainte. Îmi place foarte mult sugestia planificării.“ Gătitul era mai dificil (în timp ce-mi scria acest e-mail, se pare că soțul ei era din nou în oraș pentru a cumpăra

salate la pachet), dar Murphy a hotărât să încerce să pregătească măcar câteva rețete simple.

În cele din urmă, mi-a mărturisit: „Îmi place ideea de a găsi timp pentru a mă concentra asupra anumitor lucruri: prezentul, viitorul. Ai dreptate în sensul că de multe ori mă simt absentă din viaţa mea, care, de fapt, este grozavă. Mi se pare dificil să găsesc timp să mă conectez la asta, astfel încât a avea pe altcineva care să-mi arate de unde pot câștiga timp pentru acest lucru este incredibil de util.“ Murphy și-a tipărit programul pentru următoarele câteva săptămâni și l-a analizat ca să vadă în ce dimineți putea petrece timp împreună cu fiica ei. Mi-a spus că era foarte entuziasmată din acest motiv.

A funcționat? Am luat legătura cu Murphy de câteva ori în următoarele două luni. Modificarea programului ei era un proiect în curs de desfășurare. „Nu am avut atât de mult succes pe cât mi-am dorit în privința timpului de dimineaţă împreună cu cea mică, deoarece programul de la birou a devenit dintr-odată extrem de încărcat“, mi-a spus ea la trei săptămâni după ce ţinuse jurnalul, astfel că s-a trezit că trebuie să plece de acasă la ora 7:30 dimineaţa. Pe de altă parte, „am compensat, într-o oarecare măsură, ținându-mi fiica trează puţin mai târziu seara și încercând să fiu prezentă și concentrată

asupra timpului în care-i făceam baie și-i citeam povești înainte de culcare“. De asemenea, Murphy a venit cu o altă soluție pentru a-și rezerva timp: întrucât familia ei s-a mutat la periferie la câteva săptămâni după ce a început să-și consemneze activităţile în jurnal, ceea ce i-a prelungit durata deplasării între casă și serviciu, ea va începe să lucreze de acasă, în măsura în care îi permite programul (în mod ideal, o zi pe săptămână), și va folosi timpul pe care l-ar fi petrecut pe drum și timpul de pauză pentru a interacționa cu fiica ei. Când ne-am trimis e-mailuri câteva săptămâni mai târziu, am aflat că Murphy își rezerva timp și dimineața – nu mai era copleșită de grețurile primului trimestru de sarcină, se trezea mai devreme și petrecea o oră întreagă în majoritatea dimineților împreună cu fiica ei. „O parte din timp gătim, dacă-ţi vine să crezi. Îi place să-și tragă un scăunel și să amestece alimentele, cum ar fi ouăle pentru micul-dejun sau aluatul de pentru prăjiturile de casă.“

Totuși, ceea ce s-a dovedit a fi cel mai mare câștig pentru Murphy a fost să-și demonstreze că poate fi „prezentă în timpul zilei“. În timpul navetei (acum cu trenul), ea a început să mediteze asupra recunoștinței pentru ceea ce avea și asupra fixării obiectivelor de viitor. A continuat să se abţină de la vizionarea programelor TV,

folosind serile pentru a citi, a se relaxa și a se organiza pentru a doua zi. „Cumva, chiar dacă nu reușesc să-mi petrec dimineaţa cu fetiţa, mă simt mai puțin disperată.“ Și mai capabilă să se concentreze asupra fiicei sale seara. Eliberată de așteptarea nerealistă de a găti în fiecare seară meniuri complexe pornind de la zero, reușea să gătească de două ori pe săptămână și să-și răsfețe familia cu cine gustoase pregătite acasă, „chiar dacă sunt doar paste cu sos sau omletă“. Ceea ce este în regulă. Când vine vorba de gătit, este mai bine să faci ceva simplu și să-ţi folosești timpul și energia economisită pentru a te concentra asupra celor dragi decât să petreci o oră aplecată deasupra unui risotto care trebuie amestecat continuu și apoi să izbucnești răstindu-te la cei dragi pentru că nu s-au grăbit să vină la masă.

Nu a spus nimeni niciodată că e ușor să ai totul. A profita la maximum de cele 168 de ore reprezintă un proces de evaluare: unde te afli și unde îți dorești să ajungi. Poate că aceste repere coincid, dar poate că nu. Dacă nu, atunci trebuie să te uiți la ceea ce-ţi stă în cale și la ce se poate schimba.

Pentru a-mi da seama cum ar putea oamenii reali să pună în aplicare cele mai bune practici pe care le-am învățat în timp ce scriam această carte, am rugat zeci de persoane ca Murphy să ţină jurnale. Apoi le-

am analizat programele și am încercat să descoperim modalități de a-și umple timpul cu activităţile pe care și le doreau și de a le elimina pe cele pe care nu le doreau. Două dintre aceste „transformări ale programului pentru a-l face mai atractiv“ urmează după acest capitol; pe altele le găsești pe website-ul My168Hours.com. Evident, programul oamenilor se schimbă de la o săptămână la alta. Dar, după ce am văzut destule dintre aceste jurnale, mi-am dat seama că nimeni nu crede vreodată că un anumit set de 168 de ore a fost unul tipic. Tindem să avem proiecții mintale ale vieții noastre și, astfel, fiecare jurnal vine cu un avertisment. Una dintre imaginile mele mintale preferate este cea a fratelui meu mai mic, un inginer de software de 20 și ceva de ani care lucrează la biroul Google din San Francisco. El și-a calculat orele săptămânii și a constatat că lucrează 40 de ore, face mișcare 11 ore, doarme 53 de ore și petrece 45 de ore de socializare, inclusiv 9 ore de întâlniri individuale, 6 ore de ieșit în oraș cu colegii de cameră, 8 ore pentru cinele de grup și 22 de ore pentru petreceri. Când l-am întrebat despre acest stil de viață asemănător cu cel al lui Paris Hilton, a protestat imediat spunând că nu era un ciclu tipic de 168 de ore. „Foarte rar mi se întâmplă să am activități sociale în fiecare seară a săptămânii“, a spus el. Am înțeles că asta

înseamnă că, de obicei, marțea nu iese în oraș.

Întrucât această activitate chiar era prevăzută în secțiunea de transformare a programului pentru a-l face mai atractiv, l-am sfătuit să se concentreze pe timpul său liber – să se antreneze pentru un biatlon; două luni mai târziu, fratele meu mi-a făcut o surpriză și mai plăcută și a terminat un triatlon scurt –, dar, în principal, i-am spus să se distreze. Majoritatea dintre noi nu ne delectăm din plin în timpul liber pe care îl avem înainte de a deveni părinți, de a ajunge în posturi de conducere la locul de muncă sau de a ne lansa propriile afaceri. Desigur, ulterior, oamenii aflaţi în aceste etape ale vieții se vor plânge că nu au timp liber, ceea ce nu este adevărat. Numai că e mai complicat să profiţi de ore și minute libere atunci când încerci să-ţi creezi o carieră și să-ţi întemeiezi o familie. Dar multe lucruri în viață sunt dificile și totuși le facem. Ideea este că există întotdeauna timp: 168 de ore reprezintă un interval incredibil de vast. Este timp suficient pentru orice îți dorești cu adevărat să faci. Trebuie doar să reușești să treci de la panică la analiza obiectivă a datelor, devenind responsabil pentru a profita la maximum de cele 168 de ore ale tale.

Iată care este procesul „transformării programului, pentru a-l face mai atractiv“:

Consemnează-ți timpul. Folosește tabelul de la sfârșitul capitolului 1 (care poate fi descărcat de pe website-ul My168Hours.com, în cazul în care ai împrumutat această carte de la bibliotecă), un program de editarea textului sau o agendă, dacă dorești, și ţine o evidență cât mai completă a unui interval de 168 de ore consecutive. Calculează timpul petrecut în categoriile majore (somn, muncă, interacțiune cu copiii și așa mai departe). Dacă crezi că totalurile tale sunt neobișnuite, continuă și consemnează încă o săptămână. Dar reține faptul că, atunci când lucrurile sunt importante pentru noi, avem tendința să găsim modalități de a le introduce în program. Oamenii care apreciază cu adevărat mișcarea își iau cu ei adidașii în călătoriile de afaceri și stau în hoteluri care au bandă de alergat. Oamenii care apreciază cu adevărat interacțiunea cu copiii lor stabilesc ore pentru a-i suna și le trimit e-mailuri individuale, povestindu-le fiecăruia în parte cum le-a fost ziua. Ține un jurnal până când ești convins că ai o imagine completă a modului în care îți petreci timpul.

Creează-ți „Lista celor 100 de visuri“. Acesta a fost exercițiul din capitolul 2 pe care instructorul de carieră Caroline Ceniza-Levine îl realizează cu clienții ei. Vino cu cât mai multe răspunsuri posibile la întrebarea

„Ce vreau să fac (sau să fac mai mult) cu timpul meu?“. Uneori, răspunsurile sunt profunde – de exemplu, câștigarea unui Premiu Nobel –, iar alteori sunt simple – cum ar fi „să gătesc cina pentru familia mea două seri pe săptămână“. Pentru proiectele care necesită mai mult timp, creează o listă a etapelor de acţiune și cât timp e posibil să dureze fiecare, pe ore. O viață înseamnă 168 de ore, repetate iar și iar. Crearea unei liste complet necenzurate cu tot ceea ce ar putea fi plăcut sau semnificativ te va ajuta să-ţi dai seama ce contează pentru tine și, prin urmare, ar trebui integrat în programul tău.

Identifică-ți competențele de bază. Sunt lucrurile pe care le faci cel mai bine și pe care alți oameni nu le pot face la fel de bine. Dacă ești la locul de muncă potrivit – unul care îţi exploatează motivațiile intrinseci, îţi oferă multă autonomie și te provoacă pe măsura abilităților tale –, probabil că una dintre aceste competențe constituie esenţa muncii tale. Altele poate că includ îngrijirea membrilor familiei și a altor oameni dragi, precum și îngrijirea propriului suflet, creier și corp în moduri în care excelezi și de care te bucuri. Fă o listă a competenţelor tale de bază. Câte dintre cele 168 de ore ţi le dedici acestor lucruri? Câte dintre ele le dedici altor lucruri?

Începe o pagină nouă. Aceasta este o descoperire mintală, mai mult decât orice altceva. Pentru programul lui Murphy și pentru transformările care urmează (și cele de pe website), am păstrat intacte ritmurile de bază ale săptămânii oamenilor, deoarece știu din propria experiență că indivizii își dezvoltă obiceiurile dintr-un anumit motiv. Deși cu toții putem beneficia de pe urma faptului că altcineva ne analizează săptămânile și ne oferă sugestii de genul „dă-ţi demisia“ sau chiar „mută-te în altă parte“, există proiecte pe termen lung care necesită o implicare personală completă pe parcurs. Dar dacă îți schimbi total programul, atunci îți poți lua jurnalul de la zero. Toate acele consemnări din cele 168 de ore? Cu excepția dormitului și a mâncării (și a faptului că trebuie să te asiguri că și copiii fac la fel), probabil *nu trebuie* să faci nicio altă activitate. Orice altă activitate de pe lista cu lucruri de făcut reprezintă o alegere. Pot exista consecințe extrem de neplăcute în cazul în care faci alegeri diferite, dar și ele sunt tot alegeri. Dacă intenționezi să le menții, recunoaște că a proceda astfel este decizia ta.

Completează-ți cele 168 de ore cu intervale de timp alocate competențelor tale de bază. În general, calculează în ce interval orar ți-ar plăcea să lucrezi, să dormi, să ai grijă de

familia ta, de prietenii tăi și de tine – de exemplu, să te implici în activități de petrecere a timpului liber planificate, precum mișcarea, voluntariatul sau participarea la activități religioase. Pentru proiectele pe termen mai lung de pe „Lista celor 100 de visuri“, programează intervale de timp asociate fiecărei etape de acțiune. De exemplu, dacă vrei să alergi la un semimaraton, va trebui să-ţi programezi aproximativ 5 ore de alergare în fiecare săptămână pentru următoarele 3 luni, dacă ești deja alergător, sau 6 luni, dacă începi de la un nivel scăzut de condiție fizică. Dacă dorești să începi o afacere, identifică în detaliu sutele de etape de acţiune (un prim pas: cere sfaturi de la altcineva care și-a început o afacere!) și cât timp îţi va lua fiecare.

Notează-ţi mai întâi în calendar sau, cel puțin, caută intervale libere sau cu impact redus pentru a le programa. Pentru persoanele cu program de lucru regulat, de exemplu, de la 9:00 la 17:00 sau de la 8:00 la 16:00, există adesea intervale libere pentru activităţi care nu țin de competențele de bază profesionale în cursul dimineții, în timpul deplasării între casă și serviciu, în timpul pauzei de masă, seara și în weekend. Dacă într-adevăr trebuie să lucrezi 12 ore pe zi în timpul săptămânii, este mai bine să-ţi împarți munca în ture (lucrând de la 7:30 la

17:30, apoi de la 20:30 la 22:30) pentru a te implica și în alte activități, dar chiar dacă trebuie să lipsești de acasă de la 8:00 la 22:00, dimineaţa tot ai putea include 45 de minute de lectură pentru copiii tăi. Adaugă o plimbare vioaie la prânz în compania unui prieten și o jumătate oră pe terasă cu soțul tău, contemplând cerul înstelat, iar ziua nu va fi o pierdere totală din punct de vedere personal. În plus, având în vedere că foarte puțini oameni lucrează 14 ore pe zi timp de mai multe zile la rând, în zilele de lucru cu program redus te vei putea ocupa mai mult de activitățile de petrecere a timpului liber și de familie. Undeva există întotdeauna timp.

Ignoră, minimizează sau externalizează orice altceva. Le-am cerut persoanelor interesate de o transformare radicală a programului să identifice activitățile la care doreau să renunțe și să completeze spațiul gol din propoziția „Petrec mult prea mult timp cu...“. Dacă ţii un jurnal precis al celor 168 de ore ale tale, probabil vei fi surprins de numărul de ore pe care le petreci ocupându-te de anumite lucruri. La rugămintea mea, C.K. Lowe, o scriitoare din Boston, a ținut un jurnal și a numit asta „o experiență umilitoare“. După ce văzusem multe alte jurnale, m-am gândit că al ei nu este chiar atât de rău, dar ea a fost jenată să afle că făcea zilnic cinci sau chiar mai multe pauze

pentru Facebook și Twitter, iar aceste „pauze“ interveneau uneori imediat după începerea unui proiect mai important. Pe C.K. Lowe a ajutat-o simpla conștientizare a acestui lucru; până la sfârșitul săptămânii, era deja mai concentrată. Alți vinovați obișnuiți includ vizionarea programelor TV, activităţile gospodărești, realizarea comisioanelor, verificarea e-mailului, pierderea vremii prin casă (de exemplu, răsfoirea unei reviste de decoraţiuni interioare atunci când nu ești interesat să-ţi cumperi o canapea) și îngrijirea personală excesivă. Trebuie să te îmbraci dimineața, dar această activitate n-ar trebui să fie un proces de o jumătate de oră, plin de anxietate.

Elimină mai întâi câteva dintre aceste elemente simple, apoi caută modalități de minimizare a capcanelor de timp mai complicate. Copiilor tăi chiar le plac activităţile extrașcolare sau le fac doar pentru a te mulțumi? Te oferi voluntar pentru prea multe cauze și astfel furi din timpul celor asupra cărora ai putea avea cel mai mare impact? Chiar este nevoie ca întregul tău departament să se întâlnească o dată pe săptămână sau să aibă zilnic o teleconferință? Poate că reușești să externalizezi în mod creativ. Dacă predai limba engleză la liceu, de exemplu, ai putea negocia niște fonduri pentru a angaja

absolvenți de limba engleză să te ajute să corectezi lucrări – și, prin urmare, să câștigi timp, în timp ce volumul lucrărilor scrise de elevii tăi să fie tot mai mare.

Umple intervalele de timp cu intervale de bucurie. Acesta a fost un exercițiu din capitolul 8. Întocmește liste cu lucrurile care te fac fericit sau care ţi se par semnificative și care durează 30 de minute sau mai puțin, precum și cu unele care iau mai puțin de 10 minute. Murphy a decis să fie recunoscătoare în timp ce se deplasa între casă și serviciu. Lowe voia să înveţe franceza, așa că i-am sugerat să-și redirecționeze una dintre pauzele de un sfert de oră pe care și le petrece pe Facebook pentru a intra pe un website în limba franceză. Sigur, un sfert de oră nu înseamnă mare lucru, dar psihologia umană este amuzantă. Tindem să subestimăm durata lucrurilor pe termen scurt, motiv pentru care oamenii întârzie adesea. Dar avem tendința să supraestimăm durata lucrurilor pe termen lung. Dacă petreci câte un sfert de oră pe zi, de cinci ori pe săptămână, exersând serios conversația în limba franceză cu intenția de a te perfecţiona, peste un an te vei descurca destul de bine la Paris.

Adaptează-te în funcție de necesități. Viața se schimbă. Programele se schimbă. „Lista celor 100 de visuri“ se va schimba și ea.

Verifică-ţi programul în mod constant – probabil o dată la fiecare 168 de ore – pentru a vedea dacă săptămânile tale arată așa cum ar trebui. Dacă nu, atunci petrece una dintre cele 168 de ore încercând să afli cum să schimbi ceea ce stă în puterea ta. Este mult mai eficient decât să te chinui în timpul celorlalte 167 de ore.

Acest ultim pas este important, deoarece folosirea celor 168 de ore pentru a-ți crea viața pe care ți-o dorești va necesita o disciplină serioasă. Întotdeauna va exista tentația de a reveni la stilul obișnuit de a rezolva lucrurile. Este greu să-ţi scazi cu bună știinţă standardele referitoare la menaj, dacă crezi că oamenii te vor judeca pentru că ai o casă nu tocmai perfectă. Este greu să te trezești devreme ca să ieși la alergat în dimineţile reci, iar să te gândești la activitățile pe care ai vrea să le realizezi împreună cu copiii tăi necesită mai mult efort decât să dai drumul la televizor. Oamenii vor încerca să te întrerupă în timpul pe care ți l-ai rezervat pentru a crea idei noi. Noua ta afacere – lansată pentru a-ţi valorifica la maximum competențele de bază – s-ar putea să aibă vânzări mai lente decât ai anticipat, ceea ce ți-ar putea afecta hotărârea de a continua. Conducătorul clubului de susținere a școlii unde învață copilul tău va hotărî că toți părinții trebuie să pregătească ceva pentru târgul de prăjituri și

va fi insensibil la sugestiile tale de a oferi în schimb niște bani. Bunica ta s-ar putea să-și amintească faptul că, deși a avut de crescut șase copii, reușea să facă astfel încât cina pregătită în casă să fie gata la ora 18:00 în fiecare seară. Probabil îți va spune asta la telefon, în timp ce faci o excursie la o oră de vârf la supermarket, pierzând timp pentru că ai uitat să planifici câteva meniuri simple pentru această săptămână. Colegul tău de muncă ţi-ar putea spune că a pleca de la birou la ora 17:00 este în regulă pentru mame, dar nu a văzut niciodată un bărbat procedând astfel – chiar dacă tu lucrezi acasă de la 20:00 la 22:00, totalizând mai multe ore de muncă decât el. Partenerul de viaţă îți subminează tentativele de a programa întâlniri regulate, cedând în fața solicitărilor celorlalți și susținând că nu are de ales.

Nu te aștepta să fie ușor, cel puțin, nu la început. Să sperăm că cele două schimbări complete ale programului care sunt prezentate în continuarea acestui capitol și cele de pe website-ul My168Hours.com te vor inspira, însă chiar dacă acest proces ți se pare dificil, vestea bună este că, exersând mai mult, devii mai îndemânatic la diverse lucruri. O parte din exersare constă în evaluarea punctelor unde lucrurile nu au funcţionat și în elaborarea de strategii pentru a reveni pe drumul cel bun. Cu timpul – timp

petrecut în săptămâni de 168 de ore –, crearea unei vieți în care să ai totul nu ți se va mai părea atât de dificilă. Orice modificare pe care o faci și pe care o respecți este mai bună decât nimic și va declanșa un cerc virtuos. Atunci când stingi televizorul seara pentru a discuta cu partenerul tău, vei dormi mai bine. Când dormi mai bine, vei fi mai concentrat la serviciu. Când ești concentrat la serviciu, vei face mai multe lucruri în mai puțin timp și vei ajunge mai devreme acasă. Când ajungi mai devreme acasă, vei avea mai multă energie să te joci cu copiii tăi. Când te joci cu ei, televizorul va părea mult mai puțin interesant. Și, astfel, cercul virtuos se repetă, până când, în cele din urmă, viața pe care ți-o dorești se va regăsi în cele 168 de ore pe care le ai la dispoziție.

Mai multe transformări ale programului. Brian Brandt: Găsirea clipelor de liniște și a momentelor de cuplu într-o viață plină

Brian Brandt este pastor aflat la conducerea Bisericii Grace Community din Texas, care are mai multe locații. De asemenea, este tatăl a trei copii, cu vârste de 13, 10 și 6 ani. În paralel, conduce o afacere în domeniul trainingului și al instruirii, numită Summit Solution Group. La serviciu, își petrece mult timp ocupat cu satisfacerea nevoilor

personalului și ale congregației, iar acasă se concentrează pe educarea copiilor. Această disponibilitate este prevăzută în fișa postului pentru ambele roluri, iar lui îi place ceea ce face, dar de la o vreme a început să simtă că programul său îi lasă prea puțin timp pentru rugăciune și pentru cultivarea relației cu soția sa, Ann. Brandt voia să găsească mai mult timp pentru aceste două activități, astfel încât să devină mai eficient atât la locul de muncă, cât și acasă. El își dorea să câștige eficiență la locul de muncă fără să-și sacrifice disponibilitatea de a investi cu adevărat în oamenii pe care îi îndruma și-i consilia. De asemenea, își dorea să găsească timp și pentru lectură.

Iată cum arăta programul său pentru o săptămână în iulie 2009 (BGC înseamnă Biserica Grace Community, SSG se referă la Summit Solution Group, LT se referă la Leadership Tyler, o organizație nonprofit de muncă în folosul comunității, în al cărei consiliu de administraţie era inclus, iar FB este Facebook):

ORA	LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI
5	somn/trezire	somn	somn/trezire & e-mail	somn
5:30	e-mail/FB	somn	FB/e-mail/SSG	FB/e-ma
6	mișcare	verificat e-mail	mișcare	pregătir plecare/

6.30	mișcare	SSG – documentare pentru proiectul orașului	mișcare	tenis
7	mișcare/pregătire pentru serviciu	SSG – documentare pentru informarea membrilor consiliului	mișcare/duș	tenis
7.30	condus la BGC, întâlnire la micul-dejun	duș/bărbierit/mic-dejun/condus	condus până la locul de muncă	BGC – condus/ calităților leadersh
8	BGC– întâlnire cu pastorul coordonator centru asistență globală	GGC –pregătire pentru evaluarea personalului	BGC – ședință la adăpostul pentru săraci	BGC – c
8.30	BGC – întâlnire cu pastorul coordonator centru asistență globală	BGC– asistență acordată personalului	BGC – ședință la adăpostul pentru săraci	BGC – c
9	BGC– e-mail/FB/luat legătura cu personalul	GGC – evaluarea personalului	BGC – ședință la adăpostul pentru săraci	BGC – c
9.30	BGC– e-mail/FB/luat legătura cu personalul	GGC – evaluarea personalului	condus la birou/luat micul-dejun	BGC – c
10	BGC– rezolvarea problemelor referitoare la personal	GGC – evaluarea personalului	BGC – ședință cu angajații	GGC – c
10:30	familia mea a trecut pe la mine (ocazie foarte rară)	SSG – branding pentru proiectul de cercetare	BGC – ședință cu angajații	condus/ mail

	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ
	somn	trezire prea devreme	somn
ail	FB/e-mail	vizionat programe TV/FB/e-mail	somn
e de 'condus	mișcare	vizionat programe TV/FB/e-mail	somn

	11	mișcare BGC – lucru la proiectul Lindale	BGC – căspuns e-mail/condus	SSG – redactarea articolului angajaților	BGC – ședință de consiliu/e-mail/condus la întâlnirea cu persoanele vârstnice	GC0C 0- prânzul
	11:30	duș/condus BGC – lucru la proiectul Lindale	SSG – pregătire pentru ședința cu BGCET	SGG – redactarea articolului	urmărit știrile/e-mail/FB BGC – luat prânzul cu persoanele vârstnice & intervievarea candidaților	BGC – p pentru n
/dezvoltarea or de hip/consiliere		BGC – consiliere		SSG – redactarea articolului	urmărit știrile/e-mail/FB	
consiliere	12	prânz cu un prieten BGC – consiliere	BGC – pregătire pentru ședința echipei executive	SSG – redactarea articolului	BGC – luat prânzul cu persoanele vârstnice & intervievarea candidaților vizionat programe TV împreună cu copiii/pregătirea micului-dejun	BGC – p pentru n
consiliere	12.30	prânz cu un prieten BGC – consiliere	condus – telefonat	grădinărit	acordat ajutor unui angajat căruia îi căzuse copacul pe casă mic-dejun	pregătire seară
consiliere	13	BGC – lucru la proiect BGC – consiliere	SSG – ședință de consiliu BGCET	grădinărit	acordat ajutor unui angajat căruia îi căzuse copacul pe casă scris articol	BGC – d aspecte la perso
consiliere	13:30	BGC – consiliere BGC – lucru la proiect	SSG – ședință de consiliu BGCET	grădinărit	acordat ajutor unui angajat căruia îi căzuse copacul pe casă scris articol	e-mail
consiliere	14	BGC – e-mail/ angajați BGC – e-mail	condus – telefonat	mic-dejun/FB	pregătire pentru mers la biserică/privit urtuna acordat ajutor unui angajat căruia îi căzuse copacul pe casă împreună cu fiul meu	BGC – d aspecte la perso
/BGC – e	14.30	BGC – discuții cu personalul BGC – ședință cu asistenții de proiect	BGC – întâlnire cu DC (șeful)	timp petrecut împreună cu familia	condus la biserică BGC – e-mail	BGC – e
	15	BGC – pregătire pentru ședințele de mâine	BGC – ședință cu Xteam		BGC – telefonat	BGC – e ședință de proie

– luat cu angajații	15:30	condus către întâlnire BGC – proiecte	BGC – conversații cu angajații	timp petrecut împreună cu familia la piscină	BGC – telefonat/e-mail/FB/Twitter	BGC – a referitoa persona
	16	SSG – întâlnire cu un potențial client	planificare consiliu de administrație LT/e-mailuri		BGC – telefoane/e-mail/FB/Twitter	BGC
planul PR muntă	16:30	SSG – întâlnire cu un potențial client BGC – proiecte	planificare Nexus/răspuns la e-mailuri	timp petrecut împreună cu familia la piscină	BGC – telefoane/e-mail/ FB/Twitter	slujba religioasă la biserică e-mail
planul PR muntă	17	întoarcere acasă/răspuns la apelurile pierdute BGC	condus acasă/ bilanț în familie	timp petrecut împreună cu familia la piscină	condus acasă/ pregătit cina	biserică/ participa evenime Camerei
	17:30	grătar în curte	mișcare împreună cu fiul meu		condus acasă cină împreună cu copiii	participa evenime Camerei
e pentru	18	telefonat/e-mailuri cină cu familia	mișcare împreună cu fiul meu	luat masa de prânz	pregătire grătar în curte/luat masa de prânz pregătire pentru petrecerea în pijamale a copiilor	condus împreun
liscutat referitoare nal	18:30	vizionat programe TV alături de copii luat masa de prânz	mișcare/pregătire pentru cină	timp petrecut împreună cu familia	dus copiii la piscină masa de prânz	timp pet familia &
	19	vizionat TV cu copiii/ scris articol SSG	jocuri video		piscină	timp pet familia &
	19:30	BGC – scris referințe vizionat TV cu copiii/scris articol SSG	cină cu familia	somn	ațipit împreună cu fiica mea piscină	culcat c
liscutat referitoare nal	20	SSG – încheiat redactarea, predarea articolului BGC – organizare comert electronic	vizionat TV/ privit furtuna împreună cu fiul meu	somn	vizionat TV împreună cu familia ațipit împreună cu fiica mea	vizionat împreun
	20:30	pregătit copiii pentru culcare BGC – programare teleconferință	culcat copiii	somn	vizionat TV împreună cu familia ațipit împreună cu fiica mea	vizionat împreun
-mail/FB						
-mail/ cu asistentul ct		teleconferință/ ședință cu membrii consiliului LT	timp petrecut împreună cu familia		mișcare împreună cu fiul meu	

spectе are la l		ședință cu membri consiliului LT	timp petrecut împreună cu familia/TV/	BGC – lectura materialului pentru	vizionat împreun
	21	culcat copiii e-mail	discuție cu Ann timp petrecut cu familia	programul de mișcare dezvoltare împreună cu fiul managerială meu	
				BGC – lectura	
	21:30	BGC – bilanțul săptămânii/pregătirea pentru săptămâna viitoare	vizionat TV/discuție cu Ann	FB/e-mail/ TV/discuție cu Ann/începerea unui nou articol	materialului pentru mișcare împreună cu fiul programul de dezvoltare managerială
				timp petrecut cu	
at la entul i de Comerț	22	vizionat TV/ condus/telefonat discuție cu Ann	discuție cu familia/grătar în curte	Ann/Facebook dus/gustare somn	somn
at la entul i de Comerț	22:30	somn	somn	somn	somn
	23	întâlnire cu Ann	grătar în curte	condus spre reuniunea cu un	somn
	23:30	somn	somn	grup restrâns somn	somn
	24	somn	somn	somn	somn
acasă/vizită ă cu familia	0:30	somn întâlnire cu Ann	somn cină în familie	somn BGC – reuniunea cu	somn
	1	somn	somn	somn grupul restrâns	somn
	1:30	somn	somn	somn	somn
trecut cu & vizionat TV	2	somn întâlnire/vizită	somn seară de jocuri	somn BGC –	somn
	2:30	somn împreună cu copiii	somn în familie	somn reuniunea cu	somn
	2	somn	somn	somn grupul restrâns	somn
trecut cu & vizionat TV	3:30	somn seară de jocuri în	somn FB/e-mail/	somn BGC –	somn
	4	familie	somn telefoane –	somn reuniunea cu	somn
	4:30	somn	somn BGC	somn grupul restrâns	somn
opiii		seară de jocuri în familie	redactarea articolului/ vizionat TV	BGC – reuniunea cu grupul restrâns	
film ă cu Ann		seară de jocuri în familie	articol/vizionat TV	vizită la prieteni/condus acasă	
film ă cu Ann		seară de jocuri în familie	vizionat TV cu familia	culcat copiii	

Lucrurile bune pe care le făcea Brandt

Brandt reușea un lucru admirabil, încadrând exercițiul fizic în programul său încărcat. Nu numai că făcea mișcare în majoritatea dimineților, ci era activ și în weekend: mergea la piscină împreună cu familia. M-am bucurat să văd că fiul său îi era ocazional partener de exerciţii fizice – ceea ce ar putea

încerca mai des ca modalitate de sincronizare a programului. Seara de jocuri în familie este o idee grozavă. De asemenea, Brandt a reușit să organizeze o scurtă întâlnire cu soția sa, pe lângă o seară petrecută vizionând împreună un film. Și-a menținut programul de lucru rezonabil, undeva între 50 și 55 de ore pe săptămână (cu ambiguitatea provenită din felul în care este contorizat timpul de e-mail și Facebook). Acest lucru este dificil în ambele sale domenii de activitate. În calitate de pastor, chiar trebuie să rezolvi probleme precum copaci care cad peste casele enoriașilor și trebuie să fii disponibil în weekend, iar când ești antreprenor, munca se poate extinde, ajungând să-ți umple tot timpul disponibil. Brandt dormea un timp rezonabil, 52,5 ore, conform calculului meu. Deși se trezea destul de devreme pentru a-și face programul de mișcare, își planifica din timp acest lucru, fiind în pat înainte de ora 22:30 în fiecare seară.

Sugestii pentru transformarea programului

Brandt trebuia să se concentreze mai mult pe timpul petrecut cu Ann. Asemenea multor oameni, el întâmpina dificultăți în a-și clasifica unele ore, deoarece încerca să facă mai multe activități în același timp. În jurnalul său, erau consemnări de genul „e-

mail/FB/întâlnire cu soția“. Distragerea atenției ne face să ne simțim mai presați de timp decât suntem cu adevărat. I-am sugerat să închidă definitiv televizorul când copiii se duc la culcare și apoi să petreacă cel puțin 30 de minute discutând cu soția lui, iar restul timpului, citind. Orice e-mail putea aștepta până a doua zi dimineață.

O căsnicie solidă nu se bazează doar pe intervale mari de timp petrecute împreună, ci și pe interacțiuni mici, pline de iubire. Brandt putea încerca să-și sune soția mai des în timpul zilei. Dacă avea o pauză de 5 minute, putea suna să vadă ce mai face Ann, sau chiar să-i trimită un SMS cu mesajul „Te iubesc“.

Brandt făcea o mulțime de lucruri grozave în familie (mergea la piscină și organiza o seară de jocuri în familie), dar m-am gândit că toți membrii familiei ar putea accepta provocarea de a renunţa la televizor și într-o altă seară. Puteau planifica ceva benefic pentru intervalul de timp eliberat. O opțiune ar fi să organizeze un grup de lectură în familie. Copiii mai mari și adulții ar putea citi separat, iar cineva putea citi împreună cu cel mic și ar putea discuta cu toții capitolele parcurse într-o seară împreună. Multe serii de romane clasice, precum *Cronicile din Narnia* de C.S. Lewis, funcționează pentru toate vârstele.

Brandt are dreptate, găsirea de timp pentru rugăciune este extrem de importantă pentru un pastor. Așadar, i-am sugerat să-și rezerve timp... când face duș. Oricum, cu toții trebuie să facem duș, așa că putem foarte bine să profităm de aceste minute. Este doar o chestiune de obișnuinţă. O abordare pe care i-am sugerat-o a fost să spună rugăciuni în primele minute, astfel încât să nu se preocupe în legătură cu mesajul pe care vrea să-l comunice până când mintea lui nu este mai concentrată. Unii oameni se roagă și în timp ce fac exerciții fizice – de exemplu, în timp ce aleargă, se roagă pentru câte o persoană la fiecare kilometru parcurs. Brandt se întreba dacă există o modalitate mai bună de a aborda atribuțiile sale de mentorat și consiliere. Evident, este greu să fii „eficient“ atunci când te ocupi de interacțiuni de calitate cu alte persoane. Dar existau câteva lucruri pe care putea să le încerce pentru a eficientiza astfel de ședințe. Ar putea stabili încă de la începutul întâlnirii un punct final, menționând un alt angajament în agenda zilei sau spunând: „Abia aștept să ne petrecem ora aceasta împreună.“ De asemenea, dacă sunt întrebări pe care oamenii i le pun mereu, ar putea pregăti o listă de „Întrebări frecvente“, astfel încât oamenii să se pregătească pentru aceste ședințe și să rămână concentraţi asupra problemelor lor specifice. Pe cât posibil,

Brandt putea încerca să stabilească un program al zilei. I-am sugerat să încerce să nu comute prea mult între îndatoririle sale de la biserică și cele de afaceri. Brandt nu făcea prea des acest lucru, dar dacă ar fi reușit să se concentreze asupra afacerii sale doar în anumite intervale de timp, ar fi redus tranzițiile. Ar fi putut să-și rezerve timp de gândire strategică pentru ambele funcții – o oră sau două fără distragerea atenției (fără e-mail, telefon sau Twitter), ca să-și dea seama care erau problemele majore și cum intenționa să le rezolve.

Ce părere a avut Brandt despre aceste sugestii

În general, Brandt a fost optimist, deși era îngrijorat că nu va fi în stare să evite „alternanța“ la locul de muncă. Însă după câteva săptămâni, mi-a trimis un e-mail în care îmi spunea: „Am o veste bună. M-am rugat mai mult în timp ce făceam duș, tundeam gazonul și conduceam.“ Într-o dimineață, s-a trezit și a petrecut „o oră grozavă doar plimbându-mă și rugându-mă, cu un răsărit de soare superb ca fundal“. Se hotărâse să aibă mai des inițiativa de a-și suna soția. „Se întâmplă adesea să fiu nevoit să conduc 5-10 minute pentru a ajunge la o întâlnire într-un anumit moment al zilei, așa că am folosit acel timp pentru a da un telefon scurt și a lua legătura cu ea.“ Și-a

propus să stabilească o oră pentru finalul unora dintre întâlnirile sale, în special a celor de consiliere și îndrumare. „Acest lucru a contat enorm de mult, fără a afecta calitatea interacțiunii.“ De asemenea, s-a dovedit că Brandt alterna mai puţin între funcțiile sale. Și-a rezervat timp pentru proiecte specifice și a decis în mod conștient să nu treacă la alte proiecte, să nu-și verifice e-mailul și să nu dea telefoane până când un aspect al proiectului nu era finalizat. De asemenea, în cele din urmă, își găsise timp să citească și reușise să termine două cărți de când își completase jurnalul. Seara, în loc să se uite la televizor sau să-și verifice e-mailul, deschidea o carte. „Mi-am luat o carte și la sala de sport, citind în timp ce pedalam pe bicicleta medicinală. Când combini toate aceste activităţi, chiar se simte o diferență semnificativă.“

Andrew Reilley: Găsirea echilibrului (nu a confuziei) dintre muncă și viața de familie

Andrew Reilley din Savannah, Georgia, are multe pe cap. Pe lângă faptul că se află la conducerea unei companii de creare de website-uri, United WebWorks, este și părinte singur a trei băieți mici, cu vârste de 8, 7 și 5 ani. Deși munca pe cont propriu creează multă flexibilitate, acest lucru aduce propriile încercări: „Lucrez mereu la cel puțin două

proiecte simultan.“ Asta a reprezentat o problemă mai ales în vara anului 2009, când Reilley și-a consemnat cele 168 de ore. Aproape că nu avea un serviciu de îngrijire pentru copii. La un moment dat, angajase o bonă pe care copiii o plăcuseră, dar când aceasta a demisionat pe neașteptate, trauma a fost dură pentru băieții săi și nu a îndrăznit să încerce din nou. Voia să-și termine proiectele mai repede și să-și petreacă mai mult timp alături de copiii săi.

Iată cum arătau cele 168 de ore ale lui Reilley într-o săptămână din iulie (UWW este United WebWorks, WBB este WebsiteBuildingBook.com – o pagină de internet despre crearea website-urilor comerciale, iar BPS este BestPlasticSurgeon.biz, o platformă ce recomandă medici online. Ultimele două proiecte ar trebui să devină surse de venit pasive pentru acest tată singur).

ORA	MARȚI	MIERCURI	JOI	V
5				
5:30				
6				
6:30			stat în pat, îngrijorându-mă	
7		îmbrățișarea de dimineață cu cei mici/ațipit	îmbrățișarea de dimineață cu cei mici/program de joacă	î c c

7:30	îmbrățișarea de dimineață cu cei mici			
8	duș & îmbrăcat toată lumea, luat micul-dejun		luat micul-dejun	
8:30	spălat vasele/e-mail/timp de joacă cu copiii în garaj		program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii	c c
9	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii	servit copiilor micul-dejun/discuție cu sora mea		p l U
9:30	implicare în muncă/ timp petrecut alături de copii	diverse activități legate de muncă, citire e-mail/ timp petrecut alături de copii		r ș
10	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii	BPS/lichidare BCD/ program de lucru pentru WBB/ comandat țigări		
10:30	program de lucru pentru BPS	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii		ș
11	spălat rufe		program de lucru pentru WBB/scos copiii afară la joacă	

/INERI SÂMBĂTĂ DUMINICĂ LUNI

mbrățișarea
le dimineață
cu cei mici

							program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii	
	11:30			program de lucru - rezolvarea urgențelor UWW	program de lucru pentru BPS			
					program de joacă alături de copii			
luș/mic-dejun	12	program de lucru pentru UWW	îmbrățișarea de dimineață cu cei mici	servit copiilor micul-dejun				
	12:30	program de lucru pentru BPS						
					luat masa de prânz împreună cu copiii		luat masa de prânz alături de copii	
program de lucru pentru UWW	13	împreună cu cei mici	masa de prânz	program de lucru pentru UWW				
							program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii	
ners la ședință	13:30	spălat vasele/pregătit cina	luat micul-dejun		program de lucru pentru UWW			
	14	program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii			program de lucru pentru BPS			
	14:30	discuție cu Hartford/scrisoare către parlamentar	rezolvat problemele copiilor		program de lucru pentru UWW/timp petrecut alături de copii			
ședință UWW	15	program de lucru pentru BPS/gătit/mâncat	luat micul-dejun	remedierea problemelor Xbox	cumpărat alimente pentru copii	timp petrecut alături de copii		
	15:30	reflectat/discuție despre vânzările WBB & vizionarea știrilor TV	plimbat câinele împreună cu copiii		program de lucru la toate proiectele			
	16	citit știri /pregătit copiii pentru mers la plajă					jocuri video cu copiii	

	16:30	dus copiii la plajă	plimbat câinele împreună cu copiii	program de lucru pentru UWW	program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii		copiii se joacă în ploaie	
mers la sedință	17		dus copiii la Burger King		program de lucru pentru WBB		dus copiii la înot/luat cina	p c i
sedință BPS		program de lucru pentru WBB						c î c
	17:30							
	18				preluat Thomson, scos copiii în oraș la cină			
comisioane bancare/ntors casă	18:30	mers la McDonald's împreună cu copiii	dus copiii la Sugar Shack pentru cumpărături la Pass Pro	luat vărul K				
	19	făcut baie copiilor și îmbrăcat în pijamale		program de lucru pentru UWW	mers la cumpărături împreună cu copiii			p l B p a c T
program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii	19:30	pregătit/luat cina cu copiii	dus copiii la restaurantul Cold Stone					v î c
	20	diverse activități legate de muncă/timp petrecut alături de copii/vizionarea știrilor TV	discuție cu vecinul/vărul K		vizionat știri/diverse activități legate de muncă		program de lucru pentru WBB/timp petrecut alături de copii/vizionat știri	
	20:30	program de lucru pentru BPS/vizionat TV	alături de copii					a
	21	discuție cu mamaiți/ascultat/vizionat știri TV	program de lucru pentru UWW		program de joacă alături de copii			

	21:30							program de lucru pentru UWW	p j c
	22	program de lucru pentru BPS			vizionat știri/program de lucru		jocuri		c
pregătit copiii pentru ieșit în oraș	22:30	ațipit/joacă alături de copii, acasă			mai multe cumpărături pentru ziua de naștere a lui K				v l c
cină & înghețată în oraș	23	închis calculatorul pentru a viziona TV până adorm							j c p
	23:30								
	24		cina copiilor		petrecere de ziua de naștere a lui K				
	0:30	somn			somn				
program de lucru pentru BPS/timp petrecut alături de copii/vizionat TV	1	făcut curățenie prin casă	program de joacă împreună cu copiii				somn		v p p
	1:30	spălat vase							
	2								s
	2:30								
	3								
vizionat TV împreună cu copiii	3:30	luat cina/făcut curat	vizionat filme împreună cu copiii						
	4								
	4:30								

vizionat TV

TOTAL ORE	MARȚI	MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ	LUN
Somn	7	6	6	7	6,5	7	7
Muncă	5,5	6,5	9,5	6	3	2	8
Familie	3	5	5	6,5	9	10,5	4

ațipit

rogram de oacă alături le copii	Timp liber (vizionat programe	2	3,5	2,5				1		
culcat copiii	TV, sport, mișcare, socializare)	culcat copiii		culcat copiii	culcat copiii					
izionat știri a TV și pe calculator	Deplasări Treburi casnice	vizionat TV/diverse activități legate de muncă	4	2	program de lucru pentru UWW	1	2 program de lucru pentru WBB	2	3	3
ocuri video cu J. (n-am putut dormi)	Alte categorii						program de lucru pentru UWW			
izionat rogramele TV până adorm		program de lucru pentru WBB		stat în pat			stat în pat/ vizionat TV			
somn		somn								

Lucrurile pe care Reilley le făcea bine

Deși Reilley își făcea griji că își nedreptățea copiii, făcea o mulțime de lucruri distractive cu ei, cum ar fi mersul la plajă, joaca prin ploaie, plimbatul câinelui împreună și îmbrățișările de dimineață. El reușea să facă aceste lucruri chiar dacă, după calculele sale, a lucrat puțin peste 40 de ore în timpul săptămânii respective.

Sugestii de transformare a programului

Acest mod admirabil de găsire a echilibrului dintre muncă și viaţa de familie a ridicat totuși întrebarea: De ce se simțea Reilley atât de stresat în legătură cu timpul său? După ce am discutat cu el o vreme, am aflat că avea impresia că proiectele sale profesionale durau o veșnicie. Copiii îl întrerupeau în mod constant (de aici și consemnările din jurnalul său: „diverse activităţi legate de muncă/timp petrecut alături de copii/vizionarea știrilor TV“ și „program de muncă pentru UWW/timp

petrecut alături de copii“). Reilley își pierdea răbdarea, iar apoi copiii erau nemulțumiți de el – și înclinați să-l întrerupă și mai mult. Din moment ce era tras în mai multe direcții deodată, credea că nu face o treabă bună în niciun domeniu de activitate. Stresul îl determina să se uite la televizor până noaptea târziu pentru a se relaxa, ceea ce îl făcea să doarmă în fiecare noapte mai puțin (6-7 ore) decât era recomandat unei persoane care se ocupa de creșterea și educarea a trei băieței plini de energie.

La fel ca mulți părinți – în special cei care pot lucra de acasă –, Reilley se amăgea cu privire la cât de multe lucruri putea face la un moment dat. El avea nevoie de intervale concentrate de timp pentru a lucra și de intervale concentrate pentru a fi alături de copiii săi. Dacă și-ar rezerva în program timp pentru ambele activități, pun pariu nu numai că i-ar fi suficiente doar 30 de ore de lucru pe săptămână în loc de 40, dar și că băieţii lui ar fi mai fericiți.

Acest lucru ar deveni mai ușor odată cu începerea școlii (toți cei trei copii ar fi la școală cu program întreg, începând din toamnă). Reilley ar putea lucra între orele 9:00 și 14:30 trei zile pe săptămână și între orele 9:00 și 16:00 două zile pe săptămână, prin înscrierea copiilor într-un program after-school. El voia ca băieții să fie mai implicați în activități extrașcolare, așa că acest

program le-ar oferi mai mult timp activ petrecut alături de colegii lor, în timp Reilley ar obţine astfel 30 de ore de activitate concentrată. Dacă avea nevoie să mai adauge câteva ore în timpul unei săptămâni deosebit de aglomerate, ar putea lucra o repriză după ce băieții se duc la culcare sau chiar lăsându-i să vizionze un film în două seri pe săptămână.

De asemenea, i-am sugerat să ia în considerare rezervarea a două dintre orele în care copiii erau la școală pentru a face singur mișcare. Deși Reilley integra un program activ în viața sa plimbând câinele, mergând la piscină și jucându-se afară, acest „timp personal“ i-ar oferi șansa de a se concentra asupra lui însuși și probabil l-ar ajuta să doarmă mai bine. El ar putea să-și completeze timpul de lucru seara, alegând în mod conștient să stingă televizorul și să lucreze mai departe în acele două seri. De asemenea, i-am sugerat să renunţe la televizor în alte câteva seri în care nu lucrează și, în schimb, să citească. Televizorul nu este nici pe departe atât de relaxant pe cât cred oamenii.

Toate aceste sugestii referitoare la transformarea radicală a programului i-ar oferi mai mult timp pentru a se concentra asupra muncii, dar cum rămâne cu timpul petrecut alături de copii? O mare parte din timpul petrecut de Reilley cu băieții săi nu

cuprindea genul de interacțiuni de calitate la care sperase el. Atunci când copiii veneau să-i adreseze o întrebare, el le făcea semn din mână să plece în timp ce-și verifica e-mailurile, le pregătea rapid o gustare sau dădea drumul la televizor ori la consola Nintendo Wii, grăbindu-se să se întoarcă la muncă și să se ocupe de proiectul unui client. I-am sugerat să aleagă să-și închidă complet computerul (și alte dispozitive de e-mail) de la ora 14:30 până la ora de culcare a copiilor, sau de la ora 16:00 până la ora de culcare, în funcție de programul zilei respective. Dacă Reilley își folosea timpul de lucru în mod eficient, era puțin probabil să intervină vreo criză. El ar trebui să se străduiască să folosească acest timp pentru a face mai multe activități distractive alături de copiii săi, cum ar fi mersul la piscină, joaca în parc și așa mai departe. Ar trebui să planifice anticipat timpul petrecut cu copiii și să caute lucruri distractive în comunitatea sa care să le placă băieților. Serile ar putea fi folosite pentru cine în familie, scrierea temelor pentru școală și lectură.

Ceea ce, desigur, a ridicat întrebarea ce vor face restul verii. Deoarece începerea școlii era la doar câteva săptămâni distanță, i-am sugerat lui Reilley să încerce să facă tot ce poate, creând intervale concentrate de timp petrecut alături de copiii săi dimineața și explicându-le că după-amiaza va avea

nevoie să lucreze în liniște, în timp ce ei se joacă în curtea din spate sau în camerele lor. Din moment ce Reilley apela uneori la ajutorul unei bone atunci când avea ședințe, i-am sugerat să o plătească pentru câteva ore suplimentare, astfel încât să aibă parte și el de relaxare. Părinții sunt și ei oameni, iar când ne acordăm timp pentru noi înșine, suntem capabili să ne concentrăm mai bine asupra celor dragi în restul timpului.

Ce părere a avut Reilley despre aceste sugestii

Reilley a fost de acord să încerce să facă mai puține lucruri deodată și să rezerve anumite intervale de timp pentru lucru și altele pentru copii. Când am luat legătura cu el, câteva săptămâni mai târziu, chiar înainte de începerea școlii, își stabilise un program în care petrecea aproximativ trei ore pe zi alergând pe plajă cu băieții săi. Aceștia reveneau acasă pregătiți pentru un interval de liniște – pe care tatăl lor îl folosea pentru a lucra. „Atenția deplină pe care o primesc copiii a redus foarte mult întreruperile din lucru. Cel mai important este că băieții mei sunt mult mai fericiți.“ Într-adevăr, Rilley reușea să lucreze, dar și să se distreze atât de bine, încât era aproape trist să vadă că începe anul școlar.

Mulțumiri

Scrierea cărții *168 de ore* mi-a consumat multe dintre cele 168 de ore săptămânale pe parcursul a doi ani și nu ar fi fost posibilă fără ajutorul primit din partea „echipei de la muncă“ și a „echipei de acasă“.

În ceea ce privește echipa de la muncă, Emilie Stewart, agenta mea literară, a considerat că acest proiect este o idee minunată încă de pe vremea când era doar atât: o idee. Am clarificat conceptele de bază în timpul unei întâlniri de lucru din septembrie 2007, iar ea s-a ocupat de proiect timp de un an și jumătate, lansând insistent numeroase propuneri de carte, până când a reușit în sfârșit s-o vândă unei edituri, ca prin minune – o minune datorată răbdării și „plantării de semințe“. Will Weisser, vicepreședinte, editor asociat și director de marketing la Portfolio, a citit o recenzie a cărții *Talent Is Overrated* a lui Geoff Colvin, pe care o scrisesem pentru *The American*, mi-a trimis pe neașteptate un e-mail ca să-mi spună că i-a plăcut și m-a întrebat dacă am vreo idee de carte. „E amuzant că mă întrebi“, i-am spus. M-am întâlnit cu el și cu editorul David Moldawer, am perfecționat

planul de prezentare a cărţii, am pus la punct perspectiva celor 168 de ore și am decis să riscăm. Brooke Carey a realizat un lucru excelent ocupându-se de redactarea manuscrisului cărții mele *168 de ore*, eliminând diateza pasivă și rafinându-mi măiestria și tehnica scrisului. Îi sunt recunoscătoare pentru interesul autentic pe care l-a demonstrat pentru proiect; este mult mai ușor să scrii atunci când editorul tău este încântat de capitolele pe care i le predai. De asemenea, vreau să le mulțumesc și celorlalți membri ai echipei de la Portfolio: Beena Kamlani, Amy Hill și Elyse Strongin, Neuwirth & Associates, care au contribuit la editarea, designul și producția cărții; Joe Perez, care a realizat coperta; Amanda Pritzker și Nick Owen, care au ajutat la promovarea acestui proiect editorial.

Totodată, îmi exprim recunoștința față de diverși editori care, pe parcursul ultimilor ani, au publicat articole bazate pe munca mea referitoare la managementul timpului, succesul în carieră și elementele fascinante ale economiei domestice, printre care John Siniff și Glen Nishimura de la *USA Today*, Naomi Riley de la *The Wall Street Journal*, Ivan Oransky, fost colaborator *Scientific American*, Brian Anderson și echipa de la *City Journal*, Cheryl Miller de la *Doublethink* și personalul de la *The Huffington Post*. Lisa Belkin mi-a oferit cu amabilitate o platformă

de comunicare online, grație blogului său „Motherlode“ de la *The New York Times*, care a contribuit la creșterea semnificativă a interesului pentru carte. De asemenea, am fost uimită de calitatea cercetării sociologice privind managementul timpului, cercetare disponibilă oricui își dorește să o utilizeze. The American Time Use Survey este o bijuterie absolută, iar munca depusă de diverși cercetători (în special John Robinson și Suzanne Bianchi) este revelatoare pentru oricine dorește să se gândească la societatea americană și la familii în moduri pe care nu le-am luat în considerare până acum.

Le rămân extrem de îndatorată tuturor oamenilor care au acceptat să fie intervievați pentru această carte, precum și tuturor celor care au ținut jurnale pentru cele 168 de ore ale lor. Deși am găsit subiecte interesante făcând multe cercetări și căutări pe rețele de socializare, serviciul Help a Reporter Out, condus de Peter Shankman, m-a ajutat cu siguranță ca reporter să-mi extind orizonturile și, pe parcurs, să întâlnesc noi prieteni. Echipa mea de *test readers*[176] mi-a oferit o perspectivă excelentă asupra manuscrisului și m-a împiedicat să fac greșeli stupide. De asemenea, Kristin Deasy, asistenta mea de cercetare, a verificat faptele și a aruncat o privire ageră asupra proiectului meu. Îi mulțumesc lui Alex Marvar

pentru crearea website-ului My168Hours.com și lui Nancy Sheed, ale cărei competenţe în publicitate și asistență în cercetare par să-mi multiplice numărul de ore pe care îl am la dispoziție în fiecare săptămână.

Cât despre echipa de acasă, n-aș fi reușit să termin acest proiect fără ajutorul profesorilor lui Jasper, al bonelor noastre și al lui Kathryn, bona care s-a alăturat familiei cu puțin timp înainte de nașterea lui Sam. Deși locuiesc în Indiana, părinții mei, James și Mary Vanderkam, și soacra mea, Diane Conway, și-au dedicat multe ore și au avut bunăvoința să facă multe zboruri cu avionul pentru a ne da o mână de ajutor, astfel încât gospodăria Vanderkam–Conway din Manhattan să funcționeze fără probleme. Soțul meu, Michael, îmi demonstrează în repetate rânduri că este posibil să-ţi dezvolţi cariera și să fii în același timp partener în creșterea și educarea copiilor și în administrarea gospodăriei. Excursiile lui de weekend cu cel mic mi-au oferit ore suplimentare de scris, de fiecare dată când mă apropiam de termenul de predare a unui capitol. Mai important, deși se află într-un univers profesional extrem de competitiv, Michael pare să creadă că a avea o soție cu propriile ambiții îi face viața mai interesantă. Îi sunt profund recunoscătoare pentru asta.

Deși, de obicei, nu considerăm că cei mici ne *ușurează* proiectele importante de la muncă, ai mei m-au ajutat, în felul lor. Iminenta sosire pe lume a lui Sam m-a făcut să mă concentrez pe respectarea termenelor de predare; nașterea lui cu 11 zile înainte de a trimite editurii manuscrisul mi-a dat un motiv întemeiat să fiu trează la miezul nopții, făcând ultimele modificări cu orice mână pe care o aveam liberă și în care nu-mi țineam celălalt băiețel. Iar apariția lui Jasper în viața mea în 2007 este motivul pentru care am început să mă gândesc la modul în care aleg să-mi petrec orele. El este motivul pentru care apreciez mai mult cele 168 de ore pe care le am la dispoziţie. La scurt timp după ce am început să scriu această carte, am avut ocazia să cânt *Vecerniile* lui Rahmaninov cu Young New Yorkers' Chorus, în acustica superbă a Holy Trinity Church din Manhattan. Un vers puternic în partea a patra, pe măsură ce armonia devine tot mai profundă și mai limpede, se traduce din limba rusă astfel: „Ești vrednic în fiecare clipă…" Într-o noapte de vară, când copilul meu de doi ani avea probleme cu somnul, am stat lângă pătuțul lui, ținându-l de mână. Pe măsură ce plânsul i s-a domolit, transformându-se în tăcere și apoi în respirația profundă a somnului, mi-am amintit acest vers muzical. Dar, de data asta, cuvintele au fost diferite: „Meriți fiecare

clipă.“ Acolo, în camera copilului, pe întuneric, am continuat să repet versul respectiv. Rezumă toate sentimentele mele pentru acest băiețel special.

Note

[1] Observatorii devin implicați în lumea pe care o observă, influențând astfel inconștient proprietățile obiectului observat. (*N. trad.*)

[2] Louise Story, „Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood“, *The New York Times*, 20 septembrie 2005. (*N. a.*)

[3] Amy Sennett, „A Choice of One's Own: Undergraduate Perceptions of Work-Family Conflict and the Realities of the Opt-Out Revolution“, lucrare de licenţă susţinută la Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Universitatea Princeton, 10 aprilie 2006. (*N. a.*)

[4] Sondajul American Time Use Survey realizat de The Bureau of Labor Statistics, la care se face referire pe parcursul cărţii, este disponibil online la http://www.bls.gov/tus. (*N. a.*)

[5] *The Adventures of Ozzie and Harriet*, serial american de televiziune difuzat din 1952 până în 1966, care a prezentat viaţa reală a familiei Nelson. (*N. trad.*)

[6] Clasament al celor mai mari companii publice americane după cifra de afaceri, întocmit de prestigioasa revistă *Fortune*. (*N. trad.*)

[7] *24 de ore* este un serial TV american, câștigător, între altele, al premiilor Emmy și Globul de Aur. Serialul a fost produs și transmis de canalul FOX, începând din 6 noiembrie 2001. (*N. trad.*)

[8] Disponibil pe http://www.menshealth.com/spotlight/sleep/8-hours.php. (*N. a.*)

[9] Citat în volumul lui Juliet Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*, Basic

Books, New York, 1992, p. 4. Cartea lui Schor a fost publicată inițial în 1991. (*N. a.*)

[10] *Ibidem*. (*N. a.*)

[11] Sylvia Ann Hewlett și Carolyn Buck Luce, „Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek“, *Harvard Business Review*, 1 decembrie 2006. (*N. a.*)

[12] „Stressed-Out American Women Have No Time for Sleep“, publicat în sondajul organizației caritabile nonprofit National Sleep Foundation, 6 martie 2007. (*N. a.*)

[13] „Longer Work Days Leave Americans Nodding Off on the Job“, publicat în sondajul organizației caritabile nonprofit National Sleep Foundation, 3 martie 2008. (*N. a.*)

[14] Lymari Morales, „Self-Employed Workers Clock the Most Hours Each Week“, Gallup, 26 august 2009. (*N. a.*)

[15] „CDC: Most Meeting Exercise Guidelines“, UPI.com, 4 decembrie 2008. Doar două treimi dintre americani respectă recomandarea de a face 150 de minute de mișcare pe săptămână, însă numai 49% dintre ei respectă recomandările ghidului Healthy People din 2010 și fac 30 de minute de activitate fizică moderată 5 zile pe săptămână. Până în prezent, știința nu a stabilit dacă este important ca activitatea fizică să fie repartizată relativ uniform sau concentrată. (*N. a.*)

[16] Joseph Schwartz, „Did You Vote This Year?“, *Directions Magazine*, 2 noiembrie 1998. Disponibil pe http://www.directionsmag.com/features.php?feature_id=4. (*N. a.*)

[17] „Reading on the Rise: A New Chapter in American Literacy“, National Endowment for the Arts, 12 ianuarie 2009. (*N. a.*)

[18] „Married Parents' Use of Time Summary“ din American Time Use Survey, 8 mai 2008; disponibil pe http://www.bls.gov/news.release/atus2.nr0.htm Această secțiune din ATUS rezumă modul în care

își petrec timpul părinții căsătoriți care sunt sau nu angajați, în funcţie de vârsta celui mai mic copil și de statutul de angajat al soțului/soției. De asemenea, există și o diagramă care împarte mamele și tații căsătoriți în funcţie de statutul profesional (fără a face referire la partener). Cifrele dintre aceste două diagrame sunt de obicei apropiate – la câteva sutimi de oră –, dar, pentru că un procent mic de mame căsătorite nu fac parte din cupluri cu două venituri și un procent mic de mame neangajate au soți care nu lucrează cu normă întreagă, există uneori diferențe. Am încercat să fiu consecventă în utilizarea aceleiași diagrame în cadrul fiecărei secțiuni din această carte. (*N. a.*)

19 „Think You Know What Americans Believe About Religion? You Might Want to Think Again“, The Pew Forum on Religion and Public Life, 23 iunie 2008. (*N. a.*)

20 „No Evidence Bad Times are Boosting Church Attendance“, Gallup, 17 decembrie 2008. (*N. a.*)

21 Website-ul https://www.religioustolerance.org/ a prezentat o discuție edificatoare despre dovezile conform cărora oamenii mint în legătură cu prezența lor la biserică. (*N. a.*)

22 John de Graaf, editor, *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003. (*N. a.*)

23 *Take Back Your Time Day*, p. 38. (*N. a.*)

24 *Ibidem*, p. 48. (*N. a.*)

25 *Ibidem*, p. 53. (*N. a.*)

26 *Ibidem*, p. 35. (*N. a.*)

27 Această cifră este foarte des repetată; pentru o discuţie despre acest subiect, vezi volumul scriitoarei Shulamith Shadar, *Childhood in the Middle Ages*, Routledge, Londra, 1990, p. 149. (*N. a.*)

28 „If You Had an Extra 15 Minutes in Your Day, How Would You Use It?“, *Real Simple*, ianuarie 2007, pp. 26–28. (*N. a.*)

[29] Pentru o discuție despre beneficiile și dezavantajele studiilor dedicate jurnalelor, vezi John P. Robinson și Geoffrey Godbey, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time*, Pennsylvania State University Press, University Park, 1997, capitolul 4, „Measuring How People Spend Time", pp. 57–78. (*N. a.*)

[30] American Time Use Survey, 2008. Media reală este de 8,6 ore. În 1965, conform Americans' Use of Time Project, femeile dormeau 55-56 de ore pe săptămână, iar bărbații dormeau între 54 și 60 de ore, cu o medie de aproximativ 8 ore pe noapte. Pentru mai multe detalii, vezi Robinson și Godbey, *Time for Life,* p. 112. (*N. a.*)

[31] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (*N. a.*)

[32] ATUS, Married Parents' Use of Time, graficul „Time Spent in Primary Activities". (*N. a.*)

[33] *Ibidem*. (*N. a.*)

[34] „Is the American Dream on Steroids?", Center for Work-Life Policy, 1 decembrie 2006. (*N. a.*)

[35] Pentru cifra de 37,4 ore, vezi Suzanne M. Bianchi, „Maternal Employment and Time with Children: Dramatic Change or Surprising Continuity?", *Demography*, vol. 37, nr. 4, 2000, pp. 401–14. Cifra de 34,5 ore provine din Americans' Use of Time Study din 1965–1966; calculat conform Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson și Melissa A. Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, The American Sociological Association's Rose Series in Sociology, Russell Sage Foundation, New York, 2006, p. 93. (*N. a.*)

[36] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (*N. a.*)

[37] *Ibidem*. (*N. a.*)

[38] „A2/M2 Three Screen Report", trimestrul IV din 2008, Nielsen estimează 151 de ore pe lună, sau aproximativ 35 de ore pe săptămână pentru toți cei care se uită la televizor. (*N. a.*)

[39] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 34–35. (*N. a.*)

[40] Robinson și Godbey, *Time for Life,* pp. 85–93. (*N. a.*)

[41] E-mail către autoare, 13 aprilie 2009. (*N. a.*)

[42] Robinson și Godbey, *Time for Life,* p. 59. (*N. a.*)

[43] Schor, *The Overworked American*, p. 1. (*N. a.*)

[44] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary, cele două grafice (mama casnică obișnuită și soțul angajat cu normă întreagă, și mama casnică obișnuită, fără a se preciza statutul soțului) oferă valori ușor diferite. (*N. a.*)

[45] „The Health Benefits of Volunteering: A Review of Recent Research", Corporation for National and Community Research, 2007. (*N. a.*)

[46] *Volunteering in America, 2009*, realizat de guvernul SUA pe baza datelor din recensământ și a altor date; http://www.volunteeringinamerica.gov. (*N. a.*)

[47] *Volunteering in America, 2008*, p. 2 din evidențierile cercetării. Dacă un sfert dintre americani fac voluntariat și o treime dintre aceștia fac mai mult de 100 de ore pe an, asta înseamnă că mai mult de 90% dintre americani fac mai puțin de 100 de ore de voluntariat pe an (câte 2 pe săptămână). (*N. a.*)

[48] James Boswell (1740–1795) a fost biograf, jurnalist și avocat scoțian. Este renumitul autor al biografiei *Viața lui Samuel Johnson* (1791), considerată cea mai amplă biografie în limba engleză. (*N. trad.*)

[49] Vezi website-ul http://thepoemlady.com. (*N. a.*)

[50] Laura Vanderkam, „The Watcher: Roald Hoffmann", Scientific American.com, 12 mai 2008. (*N. a.*)

[51] Troy Smith și Jan Rivkin, „A Replication Study of Alan Blinder's «How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable?»", p. 16, disponibil pe http://www.hbs.edu/research/pdf/08-104.pdf. (*N. a.*)

[52] C.K. Prahalad și G. Hamel, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai–iunie 1990, pp. 79–91. (*N. a.*)

[53] *Pământul este plat. Scurtă istorie a secolului XXI*, Thomas L. Friedman, traducere în limba română de Dan Nicolae Popescu, Dorin Nistor, Mirela Mircea, Raluca Marincean, Editura Polirom, Iași, 2007. (*N. trad.*)

[54] „Wal-Mart Reports Financial Results for Fiscal Year and Fourth Quarter“, comunicat de presă Wal-Mart, 17 februarie 2009. Acesta este pentru anul fiscal care se încheie la 31 ianuarie 2009, deci în mare parte pentru 2008. (*N. a.*)

[55] Pentru categoriile din 2008, vezi http://www.bls.gov/news.release/atus.t01.htm. (*N. a.*)

[56] Medalia Randolph Caldecott recunoaște anual „cea mai remarcabilă carte ilustrată americană pentru copii din anul precedent“ și este acordată de către Association for Library Service to Children (ALSC), o sucursală a American Library Association (ALA). (*N. trad.*)

[57] Laura Vanderkam, „Aquanaut Lives Under Water Researching Ocean's Bottom“, *The Washington Times*, 16 august 1998. (*N. a.*)

[58] Pentru o discuţie despre acest subiect, vezi Murray Gendell și Jacob S. Siegel, „Trends in Retirement Age by Sex: 1950–2005“, *Monthly Labor Review*, iulie 1992. În timp ce vârsta medie variază în jurul unei anumite valori, conform Social Security Administration, beneficiarul mediu începe să primească beneficii înainte de vârsta de 65 de ani. (*N. a.*)

[59] Sylvia A. Earle, *Sea Change: A Message of the Oceans*, Fawcett Books, New York, 1995, pp. 14–15. (*N. a.*)

[60] Timothy Ferriss, *The 4-Hour Workweek*, Crown, New York, 2007, pp. 9–10. (*N. a.*) Vezi și ediția în limba română, *4 ore – Săptămâna de lucru. Evadează de la rutina 9-17 și alătură-te Noilor Oameni Bogați*, traducere de Măriuca Dinu, ACT și Politon, București, 2016, pp. 11–12. (*N. red.*)

[61] „National Dream Jobs' Survey Reveals Four out of Five U.S. Workers Are Still Searching for Their Dream Jobs", CareerBuilder.com, 25 ianuarie 2007. (*N. a.*)

[62] Arthur C. Brooks, „I Love My Work", *The American*, septembrie/octombrie 2007. (*N. a.*)

[63] Jeremy Adam Smith, *The Daddy Shift*, Beacon Press, Boston, 2009, pp. 11–12. (*N. a.*)

[64] „High School Graduation Rates Reach All-Time High", comunicat de presă al Biroului de Recensământ, 29 iunie 2004. Această comunicare a raportat, de asemenea, că 27% dintre americanii cu vârsta de peste 25 de ani au absolvit o facultate. (*N. a.*)

[65] Comitetul a realizat mai multe sondaje informale în rândul absolvenților care se apropie de reuniuni importante. Aceasta a fost pentru cei care se apropiau de cea de-a douăzeci și cincea reuniune în 2009 (promoţia 1984). (*N. a.*)

[66] Brooks, „I Love My Work". (*N. a.*)

[67] T.M. Amabile, „Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, vol. 40, nr. 1, toamna 1997, pp. 39–58. (*N. a.*)

[68] Citat din Teresa M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1996, p. 9. (*N. a.*)

[69] „National 'Dream Jobs' Survey" 2007. (*N. a.*)

[70] Laura Vanderkam, „Flying Green: Ilan Kroo Helps Shape the Future of Sustainable Aviation", Scientific American.com, 9 decembrie 2008. (*N. a.*)

[71] Amabile, „Motivating Creativity in Organizations". (*N. a.*)

[72] Ravi S. Gajendran și David A. Harrison, „The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nr. 6, 2007, pp. 1524–41. (*N. a.*)

[73] Acest lucru a fost constatat în mai multe studii. Pentru o discuţie despre acest subiect, vezi Brett W. Pelham, „Business Owners Richer in Well-Being than Other Job Types“, Gallup, 16 septembrie 2009. (*N. a.*)

[74] Resimţim fericirea autentică atunci când suntem în stare de flux. Fluxul, experienţa optimă, este definit ca o activitate cu scopuri clare și provocatoare, pe măsura aptitudinilor unei persoane, în care feedbackul e imediat și în care știi când ţi-ai îndeplinit scopul. (*N. trad.*)

[75] Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York, 1990. (*N. a.*)

[76] Apărută în limba română cu titlul *Flux. Psihologia fericirii*, traducere din limba engleză de Monica Lungu, Editura Publica, București, 2015. (*N. trad.*)

[77] Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, p. 49. (*N. a.*) Vezi și ediția în limba română, *Flux. Psihologia fericirii*, traducere din limba engleză de Monica Lungu, Editura Publica, București, 2015, p. 56. (*N. red.*)

[78] Mary Pilon, „From Ordering Steak and Lobster, to Serving It“, *The Wall Street Journal*, 2 iunie 2009. (*N. a.*)

[79] Jennifer Levitz, „Unemployed Hit the Road to Find Jobs“, *The Wall Street Journal*, 25 iunie 2009. (*N. a.*)

[80] Julia K. Boehm și Sonja Lyubomirsky, „Does Happiness Promote Career Success?“, *Journal of Career Assessment*, vol. 16, nr. 1, 2008, pp. 101–16. (*N. a.*)

[81] Sonja Lyubomirsky, *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life Your Want*, Penguin, New York, 2007. (*N. a.*)

[82] Amabile, e-mail trimis autoarei, 2 iunie 2009. (*N. a.*)

[83] K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe și Clemens Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance“,

Psychological Review, vol. 100, nr. 3, 1993, pp. 363–406. (*N. a.*)

[84] Pentru un grafic al timpilor de maraton în scădere, vezi http://www.marathonguide.com/history/records/index.cfm. (*N. a.*)

[85] „Unhappy People Watch TV, Happy People Read/Socialize“, comunicat de presă al Universității din Maryland, 14 noiembrie 2008. (*N. a.*)

[86] Laura Vanderkam, „Lise Menn: Figuring Out Why Kids Say the Darndest Things“, Scientific American.com, 25 august 2008. (*N. a.*)

[87] Laura Vanderkam, „Kraig Derstler: Digging Up Dinosaurs Is in His Bones“, ScientificAmerican.com, 4 mai 2009. (*N. a.*)

[88] Interviu cu Frank Braconi, economist-șef în cadrul Biroului de Control. Pentru mai multe detalii despre activitatea independentă, vezi Laura Vanderkam, „The Promise and Peril of the Freelance Economy“, *City Journal*, iarna 2009. (*N. a.*)

[89] Steven Hipple, „Self-Employment in the United States: An Update“, *Monthly Labor Review*, iulie 2004. (*N. a.*)

[90] „Census Bureau Reports Increase of Nearly 1 Million Nonemployer Business“, comunicat de presă Biroul de Recensământ, 25 iunie 2009. (*N. a.*)

[91] „Freelance Ranks Growing as Economy Is Slowing, Kelly Services Survey Shows“, comunicat de presă Kelly Services, 28 ianuarie 2009. (*N. a.*)

[92] Factorii determinanţi îi încurajează pe oameni să părăsească locurile natale și să se stabilească în altă parte, în timp ce factorii de atracție îi atrag pe migranți în zone noi. De exemplu, șomajul ridicat reprezintă un factor determinant obișnuit, în timp ce multitudinea locurilor de muncă este un factor de atracție eficient. (*N. trad.*)

[93] Vezi Laura Vanderkam, „Laid Off? Here's a Silver Lining“, *USA Today*, 25 martie 2009. (*N. a.*)

[94] Pentru mortalitatea infantilă din Vietnam, prin intermediul CIA World Factbook, vezi http://www.indexmundi.com/vietnam/infant_mortality_rate.html. (*N. a.*)

[95] Abordare riguroasă a organizării e-mailului, menită să păstreze inbox-ul gol – sau aproape gol – tot timpul. (*N. trad.*)

[96] David Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, Penguin Books, New York, 2001, p. 8. (*N. a.*)

[97] Laura Vanderkam, „Being Stung by Bees: You Get Used to It – Carol Fassbinder-Orth", ScientificAmerican.com, 19 mai 2008. (*N. a.*)

[98] Lawrence H. Summers, „Remarks at NBER Conference on Diversifying the Science and Engineering Workforce", 14 ianuarie 2005. (*N. a.*)

[99] „Employees Waste 20% of Their Work Day According to Salary.com Survey", comunicat de presă Salary.com, 25 iulie 2007. (*N. a.*)

[100] Vezi http:// www.TristaHarris.org. (*N. a.*)

[101] Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, New York, 2008. (*N. a.*)

[102] Claire Shipman și Katty Kay, *Womenomics: Write Your Own Rules for Success*, Harper Business, New York, 2009, p. xiv. (*N. a.*)

[103] Programul Make Mine a Million $ Business oferă resurse și concursuri pentru femeile de afaceri (printre participante s-a numărat Theresa Daytner din capitolul 1); vezi http://www.makemineamillion.org. (*N. a.*)

[104] „Employment Situation Summary", Bureau of Labor Statistics, 4 septembrie 2009. Acest exemplu se referă la salariații din sectorul privat neagricol, fără supraveghere. (*N. a.*)

[105] „Fewer Mothers Prefer Full-Time Work", Pew Research Center, 12 iulie 2007. (*N. a.*)

[106] Vezi, de exemplu, „Mayor Michael Bloomberg's Commencement Remarks", comunicat de presă al

Universității Fordham, 16 mai 2009. (*N. a.*)

[107] Earle, *Sea Change*, pp. 65–77. (*N. a.*)

[108] *Home economics* (în original) – economia domestică, sau științele familiei și consumatorilor, este astăzi un subiect referitor la dezvoltarea umană, finanțele personale și familiale, locuințe și amenajări interioare, știința și pregătirea alimentelor, nutriție și bunăstare, textile, îmbrăcăminte și problemele consumatorilor. (*N. trad.*)

[109] „Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940-99“, grafic CDC, disponibil la http://www.cdc.gov/nchs/data/statab/t991x07.pdf. În 1957, rata totală a fertilităţii a atins un maxim de 3,767. (*N. a.*)

[110] „The Real Why of Electric Blankets“, *Good Housekeeping*, decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, p. 137. (*N. a.*)

[111] „And Now to Go with Coffee“, *Good Housekeeping*, decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, p. 91. (*N. a.*)

[112] „Fashion to the Rescue“, *Good Housekeeping*, decembrie 1958, vol. 147, nr. 6, pp. 52 și 206. (*N. a.*)

[113] „75 Ways to Save Time During the Holidays“, *Good Housekeeping*, decembrie 1965, vol. 161, nr. 6, pp. 163–64. (*N. a.*)

[114] „Employment Status of Women 16 Years and Over by Age, 1948–2005“, graficul ratei de participare la forţa de muncă, Current Population Survey (obţinut direct de la Bureau of Labour Statistics). (*N. a.*)

[115] David Cotter, Paula England și Joan Hermsen, „Moms and Jobs: Trends in Mothers' Employment and Which Mothers Stay Home“, fișă informativă a Council on Contemporary Families, 10 mai 2007. (*N. a.*)

[116] *Ibidem*. (*N. a.*)

[117] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 63–64. (*N. a.*)

[118] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (*N. a.*)

[119] „Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940–99", CDC. (*N. a.*)

[120] „Births: Preliminary Data for 2007", National Vital Statistics Reports, vol. 57, nr. 12, disponibil la http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr57/nvsr57_12.pdf. (*N. a.*)

[121] Thelma Meyer, *Mrs. Meyer's Clean Home: No-Nonsense Advice That Will Inspire You to Clean Like the Dickens*, Wellness Central, New York, 2009. (*N. a.*)

[122] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93. (*N. a.*)

[123] „Time Spent in Primary Activities for the Civilian Population 18 Years and Over by Employment Status, Presence and Age of Youngest Household Child, and Sex, 2008 Annual Averages", American Time Use Survey. (*N. a.*)

[124] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (*N. a.*)

[125] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 145. Panel Study of Income Dynamics Child Development Supplement din 2002 a analizat felul în care își folosesc copiii timpul; cei cu vârsta cuprinsă între 5 și 11 ani petrec 32,5 ore pe săptămână la școală, 2,2 ore la sport și 1 oră în „organizații". (*N. a.*)

[126] Conform ATUS Married Parents' Use of Time Summary, mamele care lucrează cu normă întreagă și care sunt căsătorite cu bărbați angajați cu normă întreagă lucrează 5,12 ore pe zi, sau 35,84 ore pe săptămână. (*N. a.*)

[127] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 150. (*N. a.*)

[128] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. (*N. a.*)

[129] A2/M2 Three Screen Report, ultimul trimestru din 2008, Nielsen, 23 februarie 2009. (*N. a.*)

[130] Jeremy Adam Smith, *The Daddy Shift*, p. 157. (*N. a.*)

[131] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Această cifră nu include cumpărăturile, deși include gătitul. (*N. a.*)

[132] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 104. (*N. a.*)

[133] Vezi Edward Crankshaw, *Maria Theresa*, Longmans, Green and Co., Londra, 1969. (*N. a.*)

[134] „Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home", The Families and Work Institute, 26 martie 2009, vezi figura 14. (*N. a.*)

[135] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93. (*N. a.*)

[136] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Pe zi, cifrele pentru cuplurile în care ambii părinți lucrează cu normă întreagă sunt 0,19 ore pentru mame și 0,23 ore pentru taţi, sau aproximativ 1 oră și 20 de minute pentru mame pe săptămână și 1 oră și 36 de minute pentru taţi. (*N. a.*)

[137] „Times Are Changing", p. 16. (*N. a.*)

[138] Nicole Sforza, „Back-to-Basics Cleaning", *Real Simple*, aprilie 2009, p. 136. (*N. a.*)

[139] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93. (*N. a.*)

[140] „Salary.com's 9th Annual Mom Salary Survey Reveals Stay-at-Home Moms Would Earn $122,732 in the U.S. and $135,661 in Canada", comunicat de presă Salary.com, 5 mai 2009. (*N. a.*)

[141] Judy Syfers, „I Want a Wife", publicat inițial în *Ms.*, decembrie 1971, vezi http://www.columbia.edu/~sss31/rainbow/wife.html. (*N. a.*)

[142] Costul de oportunitate este un concept economic și reprezintă valoarea celei mai bune dintre șansele sacrificate, la care se renunță atunci când se face o alegere oarecare. (*N. trad.*)

[143] Când ambii soți lucrează cu normă întreagă, mamele petrec 2,08 ore pe zi pentru activitățile gospodărești și 0,62 ore achiziționând bunuri și servicii. Taţii petrec 1,39 ore pentru activități gospodărești și 0,39 ore cumpărând bunuri și servicii. Într-o săptămână, acest lucru însumează 31,36 ore. (*N. a.*)

[144] „Consumer Expenditures in 2007“, comunicat de presă Bureau of Labor Statistics, 25 noiembrie 2008. (*N. a.*)

[145] ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Mamele căsătorite care lucrează cu normă întreagă petrec 0,14 ore pe zi cumpărând alimente și 0,79 gătind și făcând curat; tații petrec 0,07 ore pe zi cumpărând alimente și 0,32 ocupându-se de gătit. Într-o săptămână, acest lucru însumează 9,24 ore. Ei petrec 0,42 ore pe zi, combinate, jucându-se cu copiii lor; într-o săptămână, 2,94 ore în total. (*N. a.*)

[146] Începând din 3 septembrie 2009; vezi http://www.nu-kitchen.com(*N. a.*)

[147] „Webvan Goes Under: Online Grocer Shuts Down – $830 Million Lost, 2,000 Workers Fired“, *San Francisco Chronicle*, 9 iulie 2001. (*N. a.*)

[148] Eliot Caroom, „Online Grocers Recession Proof? Cost-Cutting Consumers Eat In and Feed Double Digit Growth“, *Inc.*, 17 februarie 2009. (*N. a.*)

[149] 2009 Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association. (*N. a.*)

[150] Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association. Se estimează că vânzările vor atinge 566 de miliarde de dolari; cu 300 de milioane de americani, aceasta înseamnă 1 887 de dolari pe an pe persoană, sau puțin peste 36 de dolari pe săptămână. (*N. a.*)

[151] „Feature-Rich Wireless Mobile Phones Increase Average Consumer Service Spending for Both Handset Manufacturers and Service Providers“, comunicat de presă J.D. Power and Associates, 15 noiembrie 2007. (*N. a.*)

[152] Todd Spangler, „Study: Average Cable TV Bill is $71 Per Month“, *Multichannel News*, 16 aprilie 2009. (*N. a.*)

[153] „Tax Stats at a Glance“, Internal Revenue Service, pentru anul fiscal 2006. Vezi http://www.irs.gov/taxstats/article/0,id=102886,00.htm (*N. a.*)

[154] Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93. Această cifră este doar pentru menaj și nu include spălatul rufelor, gătitul și celelalte activități legate de hrană. (*N. a.*)

[155] „Homeowners Spend a Record $45 Billion on Lawn and Landscape Services“, comunicat de presă National Gardening Association, 6 august 2007. (*N. a.*)

[156] „Fast Facts About Merry Maids“, vezi http://www.merrymaids.com/company/. (*N. a.*)

[157] Rachel Dodes, „Media-Mogul Fashion Dilemma“, *The Wall Street Journal*, 22 iulie 2006. (*N. a.*)

[158] Ann Patchett, *Bel Canto*, Harper Perennial Modern Classics, New York, 2008, p. 108 (publicat inițial de HarperCollins în 2001). (*N. a.*)

[159] Patchett, *Bel Canto*, pp. 126–28. (*N. a.*)

[160] Lenore Skenazy, „The Power of Free Play“, *Time Out New York Kids*, iunie 2009. Vezi, de asemenea, Susan Linn, *The Case for Make-Believe: Saving Play in a Commercialized World*, New Press, New York, 2008. (*N. a.*)

[161] Schor, *The Overworked American*, p. 1. (*N. a.*)

[162] Robinson și Godbey, *Time for Life*, pp. 128–29, pentru cifrele din 1985; Bianchi, Robinson și Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 116–17, pentru aceste cifre. (*N. a.*)

[163] A2/M2 Three Screen Report, al patrulea trimestru din 2008, Nielsen. (*N. a.*)

[164] Cifre din sondajul ATUS 2008 (2,77 ore pe zi sau 19,39 ore pe săptămână). (*N. a.*)

[165] Robinson și Godbey, *Time for Life*, p. 340. (*N. a.*)

[166] „2008 Physical Activity Guidelines for Americans“, CDC, vezi http://www.cdc.gov/physicalactivity/everyone/guidelines/adults.html (*N. a.*)

[167] Joyce Carol Oates, „Writers: See How They Run“, *The Writer*, august 2000. (*N. a.*)

[168] „Pregnant Radcliffe Still Training“, BBC Sport, 9 octombrie 2006. Fotografia din *Vogue* a apărut în numărul din aprilie 2007. (*N. a.*)

[169] Candyce H. Kroenke și alții, „Social Networks, Social Support, and Survival After Breast Cancer Diagnosis“, *Journal of Clinical Oncology*, vol. 24, nr. 7, 1 martie 2006, pp. 1105–11. (*N. a.*)

[170] Tara Parker-Pope, „What Are Friends For? A Longer Life“, *The New York Times*, 20 aprilie 2009. (*N. a.*)

[171] *Ibidem*. (*N. a.*)

[172] Simone Schnall și alții, „Social Support and the Perception of Geographical Slant“, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 44, 2008, pp. 1246–55. (*N. a.*)

[173] Shamsi T. Iqbal și Eric Horvitz, „Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Directions“, 2007, vezi http://research.microsoft.com/en-us/um/people/horvitz/chi_2007_iqbal_horvitz.pdf. (*N. a.*)

[174] Citate și autori celebri, www.famousquotesandauthors.com/authors/lord_chesterfield_quotes.html. (*N. a.*)

[175] Patchett, *Bel Canto*, p. 123. (*N. a.*)

[176] Cititori ai unei lucrări inedite, care oferă feedback autorului din punctul de vedere al unui cititor obișnuit. Ei servesc drept placă de rezonanță, pentru a vedea dacă manuscrisul va avea impactul emoțional dorit. (*N. trad.*)